

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Výzvy a příležitosti pro zaměstnavatele při náboru a adaptaci absolventů
narozených po roce 2000

Challenges and Opportunities for Employers in Recruiting and Adapting
Graduates Born After 2000

Anna Svobodová

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Eva Urbanová, Ph.D., MBA

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání

Studijní obor: Andragogika a management vzdělávání

Čestné prohlášení:

Odevzdáním této diplomové práce na téma „*Výzvy a příležitosti pro zaměstnavatele při náboru a adaptaci absolventů narozených po roce 2000*“ potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucí práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Prohlašuji, že jsem při její tvorbě nepoužila nástrojů umělé inteligence jiným způsobem, než je uvedeno ve vyjádření, které je součástí textu práce. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 9. července 2025

Poděkování:

Ráda bych na tomto místě poděkovala RNDr. Ing. Evě Urbanové, PhD., MBA za odborné vedení, podporu, pomoc a cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Poděkování patří také všem zúčastněným respondentům, přátelům a rodině, kteří mě v průběhu podporovali.

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zaměřuje na výzvy a příležitosti, se kterými se setkávají zaměstnavatelé při náboru a adaptaci absolventů narozených po roce 2000, tedy příslušníků generace Z. Cílem práce je zjistit, jak zaměstnanci narození po roce 2000 mění firemní kulturu a identifikovat potřebné změny v přístupu zaměstnavatelů k náboru a adaptaci této generace. Teoretická část práce se věnuje několika klíčovým oblastem. Zkoumá současné procesy a trendy v náboru zaměstnanců, roli personálního útvaru a možné způsoby adaptace pro úspěšnou integraci nových zaměstnanců. Zabývá se rovněž generačními specifiky uchazečů o zaměstnání, s konkrétnějším zaměřením na definování a charakteristiku generace Z, včetně jejich hodnot, očekávání a preferencí. V neposlední řadě se teoretický rámec zaobírá firemní kulturou, její definicí, prvky a druhy. Empirická část práce se zaměřuje na zkoumání vlivu generace narozené po roce 2000 na firemní kulturu, ale také na to, jak by se měl průběžně měnit přístup zaměstnavatelů při náboru a adaptaci čerstvých absolventů. Výzkum bude uskutečněn kombinací kvantitativního a kvalitativního výzkumu za pomoci dotazníkového šetření s absolventy narozenými po roce 2000 a polostrukturovanými rozhovory s personalisty. Závěr práce shrnuje získané poznatky jak z teoretické, tak z empirické části. Poskytne ucelený přehled o získaných poznatcích a nabídne konkrétní doporučení pro zaměstnavatele v oblasti náboru a adaptace čerstvých absolventů do firemní kultury.

KLÍČOVÁ SLOVA

nábor, adaptace, firemní kultura, generace, lidské zdroje, trendy, výzvy a příležitosti

ABSTRACT

This diploma thesis focuses on the challenges and opportunities employers face when recruiting and adapting graduates born after 2000, commonly known as Generation Z. The aim of the thesis is to find out how employees born after 2000 are transforming corporate culture and to identify the necessary changes in employers' approach to recruiting and adapting this generation. The theoretical part of the thesis focuses on several key areas. It examines current processes and trends in recruitment, the role of the HR department and possible adaptation methods for successful integration of new employees. It also addresses the generational specificities of job applicants, with a more specific focus on defining and characterising Generation Z, including their values, expectations and preferences. Finally, the theoretical framework deals with corporate culture, its definition, elements and types. The empirical part of the thesis focuses on examining the impact of the generation born after 2000 and on corporate culture, but also on how employers' approach to recruiting and adapting recent graduates should continuously evolve. The research will be conducted using a combination of quantitative and qualitative research using a questionnaire survey with post-2000 born graduates and semi-structured interviews with HR professionals. The conclusion of the thesis summarises the findings from both the theoretical and empirical parts. It provides a comprehensive overview of the insights gained and offers concrete recommendations for employers in the area of recruitment and adaptation of recent graduates to the corporate culture.

KEYWORDS

recruitment, adaptation, corporate culture, generation, human resources, trends, challenges and opportunities

Obsah

Úvod	7
1 Nábor a adaptace zaměstnanců	9
1.1 Proces náboru a role náboráře	11
1.1.1 Proces náboru	11
1.1.2 Popis a analýza pracovního místa	12
1.1.3 Zdroje a metody získávání uchazečů	13
1.1.4 Role personálního útvaru	16
1.2 Trendy v náboru	17
1.2.1 Personální marketing	17
1.2.2 Employer Branding	18
1.3 Adaptace zaměstnanců	19
1.3.1 Adaptační plán	20
2 Firemní kultura organizace	22
2.1 Vliv kultury na zaměstnance a organizaci	24
2.2 Typy kultury	26
2.3 Úrovně organizační kultury	27
2.4 Work-life balance a wellbeing	29
3 Generace	34
3.1 Charakteristika generací na trhu práce	35
3.2 Generace Z	36
4 Metodologie výzkumného šetření	39
4.1 Výzkumný problém, cíl výzkumu a výzkumné otázky	39
4.2 Metody sběru dat	40
4.3 Popis výzkumného vzorku	42

4.4	Etické aspekty výzkumu	44
5	Výsledky výzkumného šetření	46
5.1	Dotazníkové šetření	46
5.2	Polostrukturovaný rozhovor	59
5.2.1	Charakteristika absolventů narozených po roce 2000 (gen Z)	60
5.2.2	Změny ve firemní kultuře a pracovním prostředí	62
5.2.3	Změny v náboru absolventů narozených po roce 2000	64
5.2.4	Změny v onboardingu a adaptaci absolventů narozených po roce 2000	66
5.3	Shrnutí empirické části	69
5.4	Diskuse	72
	Závěr	73
	Seznam použitých informačních zdrojů	76
	Vyjádření k využití nástrojů umělé inteligence	81
	Seznam příloh	82

Úvod

Na trhu práce v posledních letech přibývá zástupců generace Z, do které spadají absolventi narození po roce 2000 a to přináší nové výzvy, ale i příležitosti pro zaměstnavatele, se kterými se musí vypořádat. Generace Z aktuálně tvoří 30 % celkové populace a má odlišné preference jak v procesu učení, tak v komunikaci a adaptaci. Tato generace plně vyrůstala v technologiemi ovlivněném světě (Gi Group Holding & Grafton, 2023, s. 5). Jejich příchod na trh práce značí podstatnou změnu v demografickém složení pracovní síly. Přestože tato skupina v současnosti tvoří menší, avšak rychle rostoucí část zaměstnanců, předpokládá se, že společně s mileniály bude v budoucnu tvořit většinu pracovního osazenstva (Lewis, 2021, s. 57).

Téma diplomové práce bylo autorkou zvoleno z důvodu jejího dlouhodobého zájmu o oblast lidských zdrojů. V rámci tohoto oboru i aktuálně působí a je si vědoma změn, které generace Z do pracovního prostředí přináší. Rozhodla se úžeji zaměřit na absolventy narozené po roce 2000, jelikož u nich sama pozoruje největší změny jak v očekáváních, tak v přístupu. Pro účely této práce je za absolventa považován kdokoli s ukončeným minimálně základním vzděláním.

Cílem práce je zjistit, jak zaměstnanci narození po roce 2000 mění firemní kulturu a identifikovat potřebné změny v přístupu zaměstnavatelů k náboru a adaptaci této generace.

K dosažení cíle práce byly stanoveny dvě výzkumné otázky:

1. Jak zaměstnanci narození po roce 2000 mění firemní kulturu?
2. Jak by se měl měnit přístup zaměstnavatele při náboru a adaptaci absolventů narozených po roce 2000?

Text diplomové práce je rozdělen na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se opírá o odbornou literaturu a je základem pro následné výzkumné šetření. Věnuje se základním definicím náboru a získáváním zaměstnanců spolu s novými trendy, které se na trhu práce objevují. Zaměřuje se taktéž na téma adaptace zaměstnanců, aby mohlo následně docházet k úspěšné integraci. Věnuje se nejen základním charakteristikám generace Z, ale také generacím, které se aktuálně na trhu práce spolu s touto generací nachází a přicházejí na pracovišti do denního styku. Práce se zabývá i kulturou organizace, která je pro nové zaměstnance při výběru zaměstnavatele a následné adaptaci důležitým faktorem.

Pro dosažení cíle práce byla zvolena kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumného designu. Výzkumným vzorkem pro dotazníkové šetření byli absolventi narození po roce 2000 a pro kvalitativní výzkum byla zvolena metoda sběru dat pomocí polostrukturovaných rozhovorů se zástupci z řad personalistů.

Výsledky výzkumného šetření byly vyhodnocovány samostatně. Nejprve bylo vyhodnoceno dotazníkové šetření a následně polostrukturované rozhovory. Respondenti dotazníkového šetření museli splňovat věkovou hranici pod dvacet pět let včetně a dosažení minimálně základního vzdělání. Respondenti pro kvalitativní výzkum byli vybíráni účelně, a to na základě velikosti organizace a pracovní pozice ve které působí. Poté došlo k interpretaci výsledků, které jsou popsány ve shrnutí empirické části. V diskusi je kladen důraz na vzájemné propojení obou uskutečněných výzkumů. V závěru práce není krom celkového shrnutí opomenuta ani doporučení pro praxi.

1 Nábor a adaptace zaměstnanců

V současném dynamickém podnikatelském prostředí se lidský kapitál stává jedním z nejcennějších aktiv každé organizace a klíčovým faktorem její konkurenceschopnosti. Jak definují Mužík a Krpálek (2017, s. 35), lidský kapitál tvoří souhrn „*určitých schopností, osvojených znalostí, dovedností a odpovídající motivace jedince. Jedná se o vybavenost člověka, která je symbolizována nejen dosaženým vzděláním, ale také profesními zkušenostmi i potenciálem pro další rozvoj a sebezdokonalování.*“ Efektivní řízení a rozvoj tohoto kapitálu začíná již ve fázi jeho získávání, tedy procesem náboru a výběru.

Nábor představuje strategickou personální činnost, jejímž primárním cílem je vyhledání a oslovení optimálního počtu vhodných kandidátů pro obsazení volných pracovních pozic. Součástí náboru jsou také organizační a administrativní úkony, které zajišťují hladký průběh všech těchto aktivit (Koubek, 2015, s. 126). Vychází z identifikace konkrétních potřeb jednotlivých týmů a pracovních míst v organizaci s cílem získat vhodné pracovníky pro konkrétní pracovní místa (Barták, 2023, s. 167).

Nábor a následný výběr zaměstnanců patří mezi klíčové personální procesy, které ovlivňují kvalitu přijatých pracovníků. Cílem náboru je oslovit optimální počet uchazečů s potřebnými předpoklady pro obsazení dané pozice, ze kterých pak organizace vybere kandidáta, jenž nejlépe splňuje stanovené požadavky (Kociánová, 2010, s. 79). Nábor tak tvoří první klíčovou fází komplexního procesu získávání pracovníků.

Na nábor plynule navazuje proces výběru, který je „*specifický tím, že ze shromážděných nabídek uchazečů personalista rozpoznává toho nejvhodnějšího kandidáta, který bude nejlépe vyhovovat nastaveným kritériím obsazovaného pracovního místa*“ (Mužík, Krpálek, 2017, s. 136).

Základem efektivního náboru a výběru na konkrétní pozici je vždy důkladná analýza požadavků na pracovníka, která vychází z podrobného popisu pracovního místa a požadované kvalifikace. Při této analýze je třeba zvážit, zda lze pozici obsadit interními zdroji, nebo zda je nutné hledat uchazeče externě. Klíčovým cílem je následná efektivní komunikace s potenciálními kandidáty, aby oslovila dostatek vhodných zájemců, přičemž

důležitými faktory jsou optimalizace nákladů a čas potřebný pro obsazení pozice (Kociánová, 2010, s. 79).

V moderním získávání pracovníků se však přístup posunuje od pouhého splnění odborných kritérií k širšímu pojetí. Moderní nábor se od tradičního liší především zaměřením na efektivní využití stávajících zaměstnanců a jejich potenciálu, přičemž externí zdroje přicházejí na řadu až jako poslední možnost. Tento přístup cílí na kandidáty, kteří nejen že splňují odborné požadavky, ale především dokážou zapadnout do firemního kolektivu a aktivně přispět k dlouhodobým cílům organizace (Koubek, 2011, s. 70).

Z tohoto důvodu se kritéria výběru odvíjejí především od kombinace technických a kulturních kompetencí. Samotná odborná kritéria již nepostačují k tomu, aby jedinec dlouhodobě přispíval k výkonu dané organizace. Klíčové je, aby uchazeč zapadl i do firemní kultury, což je aspekt, který lze reflektovat již v inzerátu specifickým popisem požadovaného chování a postojů. Proces seznámení s kulturou organizace probíhá již v samotném procesu výběrového řízení, což dává uchazeči možnost vyhodnotit soulad s hodnotovým nastavením organizace (Müller et al., 2013, s. 191-192).

Při náboru firma vysílá jasný signál o potřebě obsadit pozici, přičemž klíčovým faktorem pro přilákání vhodných uchazečů je podoba nabídky zaměstnání, charakteristiky pracovního místa, profil firmy a její kultura. Tyto aspekty aktivně formují atraktivitu nabídky a zvyšují šance na získání kvalitních pracovníků (Koubek, 2011, s. 70).

Je však důležité si uvědomit, že proces získávání pracovníků je ovlivňován řadou faktorů. Tyto faktory lze rozdělit na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní faktory, které může firma přímo ovlivnit, patří charakteristiky samotného pracovního místa (povaha práce, rozsah povinností, zodpovědnosti, místo vykonávání práce, pracovní podmínky) a celková pověst firmy navenek, včetně hospodářských výsledků, úrovně péče o zaměstnance, nabízených benefitů a samozřejmě firemní kultury. Naopak vnější faktory, které organizace může pouze předvídat a přizpůsobovat se jim, zahrnují demografické změny, úroveň vzdělanosti, mobilitu, ekonomické cykly, sociální faktory, technologické inovace a také geografické a legislativní faktory (Koubek, 2011, s. 71-72).

Celkově lze konstatovat, že fáze získávání potřebných pracovníků je naprosto zásadní pro dlouhodobý úspěch organizace. Kvalitní výběr zaměstnanců přímo ovlivňuje dosažení strategických cílů podniku, jeho konkurenceschopnost a celkový úspěch na trhu práce (Koubek, 2015, s. 69). Konečným „cílem výběru je zajistit vhodného pracovníka pro organizaci, který bude plnit úkoly spjaté s určitým pracovním místem v odpovídající kvalitě, bude vykazovat požadované pracovní chování a bude schopen přijmout a ztotožnit se s organizací a jejími hodnotami. Důležitá je také kandidátova schopnost týmové práce a schopnost začlenit se do pracovního kolektivu“ (Myslivcová, s. 2017, 36).

1.1 Proces náboru a role náboráře

1.1.1 Proces náboru

Proces získávání a výběru pracovníků je komplexní, vícefázový systém, který se zaměřuje na efektivní obsazování pracovních pozic. Základem je kompetenční přístup, kde je hlavní důraz kladen na prokazatelné schopnosti kandidátů a předpoklad jejich úspěšného výkonu, nikoli primárně pouhý obsah pracovního místa (Armstrong, 1999, s. 206). Tyto požadavky na zaměstnance jsou široké a zahrnují jak fyzické a zdravotní předpoklady, tak intelektuální schopnosti, sociální dovednosti, odborné kompetence, vzdělání, zkušenosti, manuální dovednosti a osobnostní charakteristiky (Častorál, 2013, s. 182). Tento komplexní pohled je nezbytný pro efektivní a úspěšné vykonávání práce v moderní organizaci.

Ačkoli se autoři liší v detailním popisu fází, obecný proces náboru a výběru zahrnuje několik klíčových kroků, které vedou od uvědomění si potřeby nového zaměstnance až po jeho finální začlenění do organizace. Podle Koubka (2011, s. 76) tento proces typicky zahrnuje identifikaci potřeby nového zaměstnance, definování a specifikaci pracovního místa, zvážení možných alternativ a zdrojů náboru, výběr metod získávání, přípravu metodiky výběrového řízení, formulaci a zveřejnění nabídky, sběr dokumentů, předvýběr a vytvoření seznamu kandidátů pro finální výběr. Častorál (2013, s. 185) pak detailněji rozvádí etapy získávání, od upřesnění metod a volby obsahu nabídky, přes rozhodnutí o zveřejnění a analýzu shromážděných dokumentů, až po rozhodnutí o definitivním seznamu a pozvání k pohovoru. Armstrong et al. (2015, s. 273) na proces nahlíží ještě širěji, od definování požadavků a oslovování uchazečů, přes pohovory, testování, posuzování a získávání

referencí, až po potvrzení nabídky a následné sledování nového zaměstnance v adaptační fázi.

Tato variabilita popisu fází reflektuje komplexnost a dynamiku náborového procesu, přičemž Armstrongův model je z citovaných autorů nejkompaktnější, neboť zahrnuje i fázi po nástupu zaměstnance, která je pro úspěšnou adaptaci klíčová. Bez ohledu na konkrétní pojetí je však zřejmé, že základním mechanismem pro obsazení pracovních rolí je proces výběru jedinců, kteří disponují potřebnými kompetencemi nebo jsou ochotni si je osvojit. Důležité je přitom nezapomínat na to, aby jedinec zapadl do firemní kultury a byl tak co nejvíce kompatibilní s hodnotovým nastavením organizace (Müller et al. 2013, s. 188-189). Efektivita celého procesu je pak závislá na jeho neustálém vyhodnocování a zlepšování, což vede i ke snižování nákladů na nábor.

1.1.2 Popis a analýza pracovního místa

Klíčovým předpokladem pro efektivní proces náboru a výběru, o kterém bylo pojednáno v předchozí kapitole, je detailním popis a analýza obsazovaného pracovního místa. Pracovní místo je chápáno jako poměrně stabilní jednotka v organizační struktuře, která je místem výkonu pracovní činnosti a je jí přiřazen soubor úkolů a odpovědností (Častorál, 2013, s. 179). Jinak řečeno, jedná se o elementární prvek organizační struktury, na který jsou vázány konkrétní pracovní úkoly (Barták, 2023, s. 154).

„Procesy vytváření pracovních míst musí vycházet ze strategií a cílů organizace, z kterých vycházejí konkrétní úkoly, potřebné zabezpečovat na pracovních místech. Procesy a struktura jsou vzájemně provázané a podmíněné a nelze je oddělovat“ (Častorál, 2013, s. 180).

V rámci definování požadavků na zaměstnance je tedy nezbytné detailně popsat pracovní místo. Tento popis zahrnuje nejen jeho název, účel a hlavní úkoly, ale také vztahy nadřízenosti a podřízenosti, pracovní podmínky, zvláštní požadavky či další možnosti rozvoje a vzdělávání v rámci kariéry (Armstrong et al., 2015, s. 273; Barták, 2023, s. 156). Často se pracovní místo vyjadřuje i jako profil, který v sobě skrývá širší sadu požadovaných znalostí, schopností, dovedností, chování a jednání, společně s oblastí očekávaných výsledků (Častorál, 2013, s. 180). *„Převzetím pracovního místa se jedinec zařazuje do*

organizační struktury firmy, přejímá určitý okruh úkolů a odpovědnosti, které by měly být přiměřené jeho schopnostem“ (Barták, 2023, s. 155).

Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 514) je analýza pracovních míst klíčová pro úspěšný nábor a vyhledávání kandidátů. *„Poskytuje plastický obraz práce na daném pracovním místě a tím vytváří základ pro formulaci požadavků na zaměstnance, který by měl na daném pracovním místě pracovat“ (Barták, 2023, s. 156).*

1.1.3 Zdroje a metody získávání uchazečů

Po důkladné analýze pracovního místa a specifikaci požadavků na kandidáta je dalším krokem efektivní oslovení potenciálních uchazečů. Při získávání uchazečů je moderní praxi preferováno nejprve uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, jako je interní povýšení, přeřazení nebo oslovení bývalých zaměstnanců či získání doporučení od stávajících zaměstnanců (Armstrong at al., 2015, s. 297). Tento přístup využívá již existující znalosti o kandidátovi a jeho kompatibilitě s firemní kulturou.

Pokud není možné pozici obsadit z vnitřních zdrojů, přechází se k využívání zdrojů vnějších. Oslovení externích uchazečů probíhá různou formou metod, které se neustále vyvíjejí spolu s technologickým pokrokem. Mezi nejčastější moderní metody patří online recruitment (online nábor), včetně intenzivního využití sociálních médií, klasická inzerce, spolupráce s úřady práce či vzdělávacími institucemi, nebo dokonce outsourcing celého procesu náboru (Armstrong et al., 2015, s. 297). Volba konkrétní metody je závislá na charakteru obsazované pozice, cílové skupině a strategii organizace.

Celý proces získávání a výběru pracovníků, od definování potřeb až po samotné oslovení a výběr, vyžaduje pečlivé organizační zajištění a plánování. Jde o *„naplňování plánů získávání a výběru pracovníků z vnějších a vnitřních zdrojů“* s cílem zajistit potřebné množství pracovníků v požadované kvalitě a s účelně vynaloženými náklady. Toto strategické řízení procesu náboru je klíčové pro dosažení firemních cílů, neboť ovlivňuje nejen efektivitu, ale i dlouhodobou konkurenceschopnost organizace na trhu práce. Pečlivé vyhodnocení výhod a nevýhod získávání pracovníků z různých zdrojů a metod musí být systematicky zpracováno v plánech (Častorál, 2013, s. 183).

Vnitřní zdroje

Obsazení pozic z vnitřních zdrojů je často považováno za nejefektivnější přístup, a to jak z hlediska účelnějšího rozmístění stávajících zaměstnanců, tak i s cílem zvýšit jejich kvalifikaci nebo zajistit rekvalifikaci (Častorál, 2013, s. 184). Interní nábor je vhodný obzvláště v situacích, kdy organizace potřebuje upevnit stávající firemní kulturu a zároveň chce i nadále rozvíjet a motivovat své zaměstnance. Pro udržení vysoké motivace je klíčové, aby zaměstnanci vnímali interní nábor a kariérní rozvoj vlastních lidí jako dlouhodobou prioritu organizace (Müller et al., 2013, s. 189).

Koubek (2015, s. 74-75) uvádí, že interní zdroje pracovní síly jsou výhodnější v rámci adaptace na firemní prostředí a také mohou být motivačním faktorem pro ostatní zaměstnance co se týká kariérního postupu a taktéž dosavadní investice do rozvoje zaměstnance nepřichází nazmar. Nevýhodou je však omezený přísun nových podnětů a inovativních přístupů, které by mohli do organizace přinést noví zaměstnanci. Bedrnová a Nový (2007, s. 514) mezi výhody interního náboru řadí zejména nízké náklady, rychlé obsazení volných pozic a znalost uchazečů, kteří jsou již zaměstnanci firmy.

Mezi metody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů Dvořáková a kol. (2012, s. 150) řadí:

- **řízené nástupnictví** – cílený rozvoj zaměstnanců s potenciálem (talent management), plánování nástupnictví a řízení kariér zaměstnanců tak, aby odpovídaly potřebám firmy. Tato metoda je běžná ve velkých organizacích a vyššími investičními možnostmi;
- **interní výběrové řízení** – standartní postup pro obsazování volných nebo nově vzniklých pracovních míst uvnitř firmy;
- **vnitřní přesuny zaměstnanců** – povyšování nebo přesouvání zaměstnanců na jiné pozice uvnitř organizace.

Vnější zdroje

Vnější zdroje jsou nezbytné pro získávání pracovníků v případě řešení nových úkolů, expanze podniku, nebo pokud interní zdroje neposkytují dostatečný počet či kvalifikaci kandidátů (Častorál, 2013, s. 184). Podle Dvořákové a kol. (2012, s. 146) přináší nábor zaměstnanců z vnějších zdrojů do organizace „*novou krev*“, tedy nové přístupy a inspiraci.

Plánování náboru z vnějších zdrojů by mělo zohlednit faktory jako je správné načasování zveřejnění pracovní nabídky, termíny pro obsazení nové pozice, termín uzávěrky výběrového řízení a informování kandidátů.

Vnější nábor umožňuje získání širšího spektra kvalifikací, zkušeností a inovativních přístupů, které mohou podpořit rozvoj organizace (Koubek, 2015, s. 75). Hlavní výhodou externího náboru je možnost přivést „svěží vítr, který ztuhlou atmosféru v organizaci načechrá“. Mimo jiné je také potřebný v případě získání nositele kompetencí, které nejsme schopni zaopatřit v rámci interního výběru. Jako vhodný se jeví také v případech potřeby větší změny v rámci kultury nebo expanze či změny činností organizace (Müller et al., 2013, s. 190). Na druhou stranu hlavní nevýhody zahrnují vyšší nákladovost, časovou náročnost a riziko nesouladu s firemní kulturou, což se může projevit vyšší mírou fluktuace. Rovněž je nutné investovat více peněz, času a energie do adaptace těchto zaměstnanců (Koubek, 2015, s. 75).

Mezi metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů patří široká škála nástrojů (Dvořáková a kol., 2012, s. 147):

- klasická inzerce pracovní nabídky například prostřednictvím Úřadu práce;
- on-line pracovní nabídky na pracovních portálech, kariérních stránkách organizace a na sociálních sítích;
- spolupráce s personálními agenturami a poradenskými společnostmi – využití služeb externích subjektů, které disponují databázemi uchazečů a know-how (Mužik a Krpálek, 2017, s. 161). Je však nutné si uvědomit, že externí agentury jen málokdy dokážou plně promítnout kritéria výběru spolu s komplexní kulturou organizace, což může být rizikem (Müller et al., 2013, s. 193);
- spolupráce se vzdělávacími institucemi – oslovování studentů a absolventů přímo na univerzitách a školách;
- účast na veletrzích pracovních příležitostí – přímý kontakt s velkým počtem potenciálních uchazečů;
- doporučení současných nebo bývalých zaměstnanců;

- samostatné přihlášky, kdy kandidáti nečekaně žádají o zaměstnání na konkrétní zveřejněnou pracovní nabídku;
- aktivní vyhledávání potenciálních kandidátů známé jako sourcing – tato technika, kdy se recruiteri (náboráři) stávají „lovci talentů“, zahrnuje aktivní vyhledávání uchazečů a informací o nich. Vyžaduje sledování nejnovějších vyhledávacích technik a technologií a stává se čím dál více specializovanou profesí (Tegze, 2019, s. 23).

1.1.4 Role personálního útvaru

V kontextu získávání zaměstnanců, jak bylo popsáno v předchozích kapitolách, hraje personální útvar a jeho specialisté nezastupitelnou strategickou roli. Základní úlohou personalistů v organizaci je poskytování služeb souvisejících s řízením lidských zdrojů, avšak jejich přínos dalece přesahuje pouhou administrativu. Personalisté se zásadně podílejí na vytváření prostředí, které zvyšuje angažovanost jednotlivců tím, že jim umožňuje maximálně využít jejich schopnosti, zhodnotit potenciál a uspokojit jejich potřeby, a to v zájmu jak zaměstnance, tak celé organizace (Armstrong et al., 2015, s. 80).

Role, ve kterých personalisté vystupují jsou rozmanité a často se prolínají, což může vést k určité nejednoznačnosti, ale zároveň k větší flexibilitě. Mohou působit jako stratégové, business partneři, inovátoři, agenti změny, interní konzultanti nebo kouči (Armstrong et al., 2015, s. 96). Efektivita jejich činnosti je tak přímo závislá na jejich schopnosti reagovat na aktuální potřeby organizace a její strategický rámec. Každá organizace k personálnímu řízení přistupuje odlišně, avšak jeho hlavním a univerzálním cílem zůstává efektivně využívat potenciálu lidí a investic do nich vložených (Kociánová, 2010, s. 9). To zahrnuje umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí pro dlouhodobý úspěch organizace *„tzn. vytvářet prostředí pro zajištění současných i budoucích pracovních činností, rozvíjet lidský potenciál a vytvářet klima motivující pracovníky k plnění cílů, posilovat vztahy v organizaci a podporovat týmovou práci, sledovat vývoj ovlivňující zaměstnávání lidí, participovat na řízení změn“* (Armstrong, 1999, In: Kociánová, 2010, s. 9).

Role personálního útvaru je tedy klíčová pro dosahování strategických cílů organizace napříč všemi úrovněmi. V souvislosti s nábořem a adaptací personalisté aktivně vyhledávají

a vybírají nejvhodnější adepty pro pracovní úkoly, spolu s dalšími důležitými osobnostními vlastnostmi pro zapadnutí do firemní kultury. Dále usilují o optimální využívání pracovníků, formují pracovní týmy a ve spolupráci s managementem budují zdravé pracovní a mezilidské vztahy a prosazují efektivní způsob vedení lidí. V neposlední řadě zajišťují personální a sociální rozvoj zaměstnanců a dbají na dodržování právních předpisů a etických norem týkajících se oblasti práce, zaměstnávání a lidských práv (Koubek, 2015, s. 17). Všechny tyto aspekty jsou nezbytné pro úspěšnou adaptaci a dlouhodobou angažovanost zaměstnanců, zejména pak pro nově nastupující generace.

1.2 Trendy v náboru

S rostoucí konkurencí na trhu práce a měnícími se očekáváními zaměstnanců, organizace stále více investují do moderních přístupů a strategií, které jim pomáhají budovat silnou pozici zaměstnavatele a efektivně oslovovat, získávat a udržovat talentované jedince. Mezi klíčové trendy v náboru patří personální marketing a budování značky zaměstnavatele (employer branding).

1.2.1 Personální marketing

Pojem personální marketing se v českém prostředí začal objevovat v polovině 90. let s cílem „prodat“ pracovní pozici a nalézt vhodného zaměstnance (Myslivcová, 2019, 33). Koubek (2015, s. 160) jej definuje jako *„použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce.“*

Hlavním cílem personálního marketingu je tedy nejen získání, ale také udržení, motivace a budování pevného vztahu mezi zaměstnanci a organizací, což zahrnuje všechny aktivity zaměstnavatelů, které vytvářejí podmínky pro dlouhodobé zajištění kvalifikovaného a motivovaného personálu (Jörn, 2015, In: Myslivcová, 2019, s. 31). Marketingové nástroje lze proto efektivně využít i v oblasti personalistiky, a to zejména při strategickém plánování, rozvoji a využití lidského potenciálu, v souladu se strategickými cíli firmy a její existující kulturou (Antošová, 2005, In: Myslivcová, 2019, s. 30).

Získávání zaměstnanců je klíčovou součástí externího personálního marketingu. Pro efektivní využití tohoto přístupu a úspěšné budování značky zaměstnavatele je zásadní

správně definovat cílové skupiny vhodných uchazečů o volná pracovní místa. Důležitou roli zde hraje segmentace, která umožňuje identifikovat potřeby jednotlivých skupin kandidátů. V rámci externího personálního marketingu je nezbytné přistupovat k jednotlivým generacím specificky, přičemž zvláštní pozornost je třeba věnovat generacím Y a Z, jejichž očekávání a preference se mohou výrazně lišit od starších generací (Myslivcová a kol., 2017, s. 103). Personální marketing, který vnímá zaměstnance jako zákazníky a podporuje aktivity zaměřené na jejich potřeby, má přímý vliv na spokojenost s vykonávanou prací, pracovním prostředím a podmínkami, se samotným zaměstnavatelem a v neposlední řadě na naplnění očekávání zaměstnanců (Myslivcová a kol., 2017, s. 19)

1.2.2 Employer Branding

V přímé souvislosti s personálním marketingem se v odborné literatuře etabloval pojem „employer branding“ neboli budování značky zaměstnavatele (Myslivcová a kol., 2017, s. 21). Jedná se strategický koncept řízení lidských zdrojů odvozený z marketingu, založený na interní a externí komunikaci aktivit organizace. Jeho primárním cílem je zaujmout, udržet a získat vysoce kvalifikované zaměstnance. V praxi značku zaměstnavatele vytváří vedení organizace sdělováním svých představ stávajícím zaměstnancům o tom, co dělá organizaci žádoucí jako zaměstnavatele a co ji odlišuje od konkurence (Burke, Cooper & Martin, 2011, In: Myslivcová a kol., 2017, s. 49).

Situace na pracovním trhu se výrazně změnila. Zatímco v minulosti usilovali uchazeči o přízeň zaměstnavatelů, v současnosti jsou to firmy, které se snaží přilákat ty nejkvalifikovanější pracovníky. Employer branding je tak efektivním řešením nedostatku odborných zaměstnanců a zároveň motivuje firmy k péči o stávající zaměstnance (Trost, 2019, s. 103-104). Značka zaměstnavatele je vnímání podniku očima stávajících i potenciálních zaměstnanců jako skvělého místa pro práci a její budování je procesem uskutečňovaným pomocí všech aktivit, které podporují tuto jedinečnost (Van Der Sluis & Van De Bunt-Kokhuis, 2009, In: Myslivcová a kol., 2017, s. 48).

Silná zaměstnavatelská značka hraje pro každou organizaci zásadní roli, protože významně ovlivňuje potenciální uchazeče ještě před samotným oslovením recruitery. Povědomí o společnosti a její reputace měly zásadní vliv na rozhodnutí uchazečů reagovat na nabídku a jsou klíčovými faktory při rozhodování o účasti ve výběrovém řízení (Tegze, 2019, s. 228).

V moderním prostředí, kde je většina zaměstnanců aktivních na sociálních sítích jako je Facebook, Twitter nebo LinkedIn, se každý zaměstnanec stává součástí značky firmy a může působit jako její ambasador. Ambasador je něco jako reprezentant, velvyslanec, který propaguje organizaci a jeho tvář je zdrojem důvěryhodnosti sdělení. Funkce je většinou dobrovolná a zaměstnanec je proškolen, jak postupovat. Nejlepšími ambasadorů jsou zaměstnanci, kteří jsou s firmou a její značkou pevně spjatí (Tegze, 2019, s. 240-241). Employer branding tak posiluje nejen externí image, ale i interní angažovanost. *„V dobře fungujícím podniku je pracovník i na té nejnižší pozici osobně zainteresován na úspěchu svého zaměstnavatele a ve svém okolí o něm šíří dobrou pověst, stává se ambasadorem značky“* (Dvořáková a kol., 2012, s. 391).

1.3 Adaptace zaměstnanců

Přijetím pracovníka do organizace práce personalisty nekončí, naopak následuje další důležitá část personální práce, kterou je adaptace pracovníků. Adaptace je proces aktivního přizpůsobování člověka novým životním a pracovním podmínkám a jejich změnám (Bedrnová a Nový, 2007, s. 519). Cílem adaptačního procesu je, aby se nový zaměstnanec vžil a přizpůsobil jak podmínkám, tak konkrétní pracovní pozici a novým pracovním a sociálním rolím (Mužík a Krpálek, 2017, s. 138).

Koubek (2015, s. 192) definuje adaptaci jako *„důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně“*

Armstrong et al. (2015, s. 310) zdůrazňuje, že smyslem uvádění lidí do organizace je poskytnut jim základní informace, aby si v organizaci co nejrychleji zvykli a začali pracovat. Hlavními cíli adaptace je překonání fáze nejistoty, navození pozitivního vztahu k organizaci, zvýšení pravděpodobnosti setrvání v organizaci, zajištění co nejdřívejšího podávání požadovaného výkonu a snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu zaměstnance

z organizace. Z hlediska organizace pak adaptační proces usiluje o snižování nákladů, zvyšování efektivity a stabilizaci týmů (Bedrnová a Nový, 2007, s. 520-521).

1.3.1 Adaptační plán

Efektivní adaptace je řízena prostřednictvím adaptačního plánu či programu, který je zaměřen na identifikaci a rozvoj sociálních, osobnostních a odborných charakteristik nováčka. Toto období má obvykle časové ohraničení v délce tří měsíců, což koreluje se zkušební dobou (Barták, 2023, s. 173). Během tohoto procesu se nový zaměstnanec adaptuje na firemní kulturu, vlastní pracovní činnosti a sociální podmínky, včetně vztahů na pracovišti. Cílem je také zmírnění stresu z nového prostředí a co nejplynulejší uvedení nového kolegy do života organizace (Kociánová, 2010, s. 131).

Realizace adaptačního plánu má zabezpečit tři klíčové oblasti:

- **informovanost** zahrnuje poskytnutí všech klíčových informací o postupech, předpisech, bezpečnosti práce, podmínkách výkonu práce odměňování a dalších aspektech, a to jak ústně, tak písemně;
- **odborné zapracování** má za cíl co nejrychlejší adaptaci na pracovní úkoly a schopnost podávat požadovaný výkon;
- **sociální začlenění zaměstnance** pomáhá překonat počáteční nejistotu a pocit neznámého, což vede k vybudování si pozitivního vztahu k organizaci a začlenění do kolektivu (Šikýř, 2016, s. 115-116).

Důležitou součástí celého procesu je pravidelné hodnocení poskytování zpětné vazby zaměstnanci. V prvním týdnu nástupu by mělo hodnocení probíhat alespoň dvakrát týdně a následně minimálně jednou týdně. Do tohoto procesu by měl být zapojen nejen přímý nadřízený, ale i kolegové, kteří mohou poskytnout konstruktivní zpětnou vazbu (Koubek, 2015, s. 199). Období adaptace se liší na základě pozice, na kterou zaměstnanec nastupuje. V některých případech může adaptace trvat i několik měsíců. V takových případech je vhodné utvořit individuální adaptační plán, který by zahrnoval veškeré významné kroky a byl individuálně nastaven na základě skutečných potřeb pro výkon dané pozice (Kociánová, 2010, s. 134-135).

Tento adaptační plán zpravidla začíná prvním dnem nástupu a končí před koncem zkušební doby (Šikýř, 2016, s. 115-116). Formální adaptační proces je oficiálně ukončen prvním pracovním hodnocením zaměstnance před skončením zkušební doby, nicméně adaptace zaměstnance pokračuje i nadále, a to v dalších oblastech a detailech (Mužík a Krpálek, 2017, s. 138).

Pro úspěšnou adaptaci a následnou integraci nového zaměstnance je klíčová součinnost více aktérů. Podle Armstronga et al. (2015, s. 310) by měl nového zaměstnance do organizace uvést jeho přímý nadřízený. Klíčovou roli v tomto procesu hraje také tzv. patron, mentor nebo buddy, kde zkušenější kolega pomáhá s integrací nového (Barták, 2023, s. 174). Přidělený kolega poskytuje zvýšenou pozornost, rady, zaškolení a pomáhá se sociálním začleněním (Kociánová, 2010, s. 135).

Mentor nováčkovi prakticky pomáhá s pracovními úkoly, vysvětluje postupy a radí ohledně neformálních vztahů na pracovišti. Tato řízená a organizovaná adaptace, metodicky řízená personálním oddělením a zahrnující přímého nadřízeného i přiděleného mentora, představuje účinný protipól spontánní adaptace, jež s sebou nese vysoké riziko odchodu zaměstnance ve zkušební době (Mužík a Krpálek, 2017, s. 138).

Integrace zaměstnanců do firemní kultury je již hlubším procesem socializace, enkulturace a personalizace, který nastává po úspěšné adaptační fázi. Jedná se o sžívání se se s firemní vizí, posláním, hodnotami, etickým kodexem, firemními hodnotami, symboly, artefakty, osvojování si psaných i nepsaných pravidel, vzorců chování a jednání (Barták, 2023, s. 26). Celý proces zaštiťuje personální útvar spolu s vedoucími pracovníky. Jejich vzájemná spolupráce je pro úspěšnou adaptaci klíčová a neméně důležité je i neustálé vyhodnocování její efektivity (Koubek, 2015, s. 201).

2 Firemní kultura organizace

Na kulturu budeme nahlížet ze širšího záběru, jelikož pouhá definice kultury, jak je všeobecně chápána, by nám v tomto případě nestačila. V užším významu se setkáme s definováním kultury jako významu spojeného s civilizováním a zdokonalováním podmínek života, což se týká především literatury, umění či vzdělávání. Pro naše další úvahy je zapotřebí na kulturu nahlížet jako na „*vše, co nějakým způsobem vede lidi k určitému chování a jednání jak vůči sobě navzájem, tak vůči jejich práci a fyzickému světu*“ (Müller et al., 2013, s. 17-18).

Kultura je „*široký mezioborový pojem, označující sdílený a naučený způsob myšlení, cítění a chování. Který vzniká v důsledku adaptace sociálních skupin na vnější podmínky a jako účinný nástroj zvládnutí těchto podmínek je v rámci sociálních skupin předáván. Do managementu byl tento pojem převzat z kulturní antropologie, při studiu kulturních aspektů chování a řízení organizací jsou ovšem uplatňovány i poznatky dalších disciplín, zejména psychologie a sociologie*“ (Lukášová, 2010, s. 12).

Hofstede (In: Müller et al., 2013, s. 18) nazývá kulturu „*softwarem mysli*“, čímž jsou myšleny mentální programy, dle kterých mají lidé tendenci jednat. Dále u něj najdeme pohled na kulturu jako na „*kolektivní naprogramování mysli*“. Toto naprogramování odlišuje příslušníky jedné skupiny od druhé. V každém z nás existuje soubor názorů, postojů, vzorců a hodnot, který jsme si osvojili v průběhu našeho života. Každý je jak součástí kultury, tak ale i jejím tvůrcem (Lukášová, 2010, s. 14).

Již v roce 1985 Schein (In: Müller et al., 2013, s. 18-19) popsal kulturu jako „*soubor hodnot a norem, které jsou v dané organizaci dominantní*“. Nelze očekávat, že všichni lidé v jedné organizaci budou mít identické normy a hodnoty. V každé organizaci určité normy a hodnoty převládají nejen na základě většinové převahy, ale i na principu povahy práce či síle vlivu nositelů určité firemní orientace. Schein zastává názor, že chování lidí v organizaci je ovlivňováno dominantními normami a hodnotami než nastavenou organizační strukturou nebo procesy. Ačkoli je zde důležitost hodnot a norem vyzdvihována, tak ve většině organizací se setkáme spíše s řešením struktury a procesů, než že by se diskutovalo o normách, hodnotách a chování zaměstnanců (Müller et al., 2013, s. 19).

Právě ony normy a hodnoty bývají často skryty pod povrchem a je těžké je popsat či vysvětlit a přeci podle nich většina lidí v organizaci jedná. Můžeme si tento konstrukt představit jako ledovec, kdy na povrchu můžeme vidět chování a až dole pod vodou nalezneme normy a hodnoty, které jsou běžně pozorovateli skryty. Chování je neoddělitelně spjato s rituály, které jsou na první pohled zřetelné. Jedná se o „*ustálené formy jednání, které příslušníci určitého společenství používají ve specifických případech, například když se potkají, mají narozeniny, někdo umře či dosáhne významného úspěchu*“ (Müller et al., 2013, s. 20-21).

Dle Kociánové (2010, s. 18) „sdílené“ neznamená, že všichni pracovníci s těmito normami bezvýhradně souhlasí, i když se to očekává. Spíše to znamená, že organizace působí na jednotlivce jednotně a tito jedinci tyto normy do určité míry shodně chápou. Kultura definuje život v organizaci, je relativně stabilní v čase a má tendenci „přežít“ personální změny, čímž zajišťuje sociální kontinuitu.

Hlavním projevem firemní kultury je její interní komunikace, která ovlivňuje pracovní jednání všech jejích členů. Mezi obvyklé prostředky, kterými komunikujeme patří osobní kontakt, kam zařadíme rozhovor nebo porady, telefonát a elektronickou formu (Vymětal, 2008, s. 163-165). Armstrong et al. (2015, s. 500-504) popisuje procesy a systémy komunikace jako možnost obousměrné komunikace. Zaměstnavatel zaměstnance informuje o záležitostech, které se jich týkají, a naopak zaměstnanec má možnost uplatnit svůj hlas a vyjadřovat se k záležitostem, které se ho týkají. Komunikace tváří v tvář je nejběžnějším prostředkem a zároveň velice důležitým především v případech sdělování důležitých informací. Mezi další prostředky komunikace patří také intranet, týmové briefinky a nástěnky. Aby byla komunikace efektivní, musí být vždy jasná, pochopitelná a stručná.

Ačkoli se v literatuře s pojmem firemní kultury můžeme setkat již v 60. letech, tak do popředí zájmu se dostává až na počátku 80. let. Důvodem tomu byl, jak ekonomický růst Japonska, tak ale i publikace zabývající se úspěšností firem (Lukášová, 2010, s. 15).

Dle Bartáka (2023, s. 18) má firemní kultura tři úrovně, které jdou vzestupně:

- 1) **artefakty** – viditelné, snadno ovlivnitelné, avšak těžko interpretovatelné bez zbylých dvou rovin;

- 2) **hodnoty, pravidla a normy chování** jsou méně viditelné, méně ovlivnitelné a jedinci dané kultury i částečně neuvědomované;
- 3) **přesvědčení** je nejvyšší úrovní, jedná se o ztotožnění se s firemními hodnotami, vizí, posláním, pravidly i artefakty.

Organizační kultura se formuje a rozvíjí v průběhu času pod vlivem vnitřních procesů, systémů a hodnot organizace, stejně jako vnějšího prostředí. Faktory jako ekonomické trendy, technologické inovace, vládní zásahy či společenské změny hrají významnou roli při utváření kultury. Výrazné události, například krize, mohou působit jako impulzy pro přehodnocení a transformaci kultury organizace (Armstrong et al., 2015, s. 165).

Firemní kultura je determinována vnějšími a vnitřními faktory, které působí na dvou úrovních, a to na makro úrovni a mikro úrovni. Mezi vnější řadíme politický a sociální systém, ekonomické a ekologické podmínky, legislativu v rámci ČR, ale i EU a morální hodnoty. Vnitřní faktory se týkají vztahů mezi zaměstnanci, firemní vize, poslání, strategie podniku či stylu řízení organizace (Barták, 2023, s. 19).

2.1 Vliv kultury na zaměstnance a organizaci

Zlepšování výkonnosti organizace je silně ovlivněno firemní kulturou. Mimo jiné má vliv na vztah zaměstnance k práci, profesnímu chování a jednání. Pokud však firemní kultura neodpovídá potřebám a možnostem zaměstnanců, tak se stává spíše jen formální přítěží (Barták, 2023, s. 28).

Podle Bedrnové a Nového (2007, s. 463) organizační kultura tvoří základ pro organizační identitu, která zase slouží jako základ pro utváření image organizace. Pokud je obsahová a formální stránka identity firmy bohatá, může veřejnost vnímat firmu velmi pozitivně. Vytvoření a udržení takového pozitivního obrazu firmy je složité a vyžaduje průzkumy veřejného mínění, analýzy vnějšího prostředí a zkoumání hodnotových preferencí zákazníků a dalších lidí. „*Dobrá image nevzniká pochvalnými pajánami v tisku, rodí se totiž uvnitř podniku. Tam by měla panovat atmosféra otevřenosti, zaměstnanci by měli mít dostatečné informace o aktuálním dění i plánech vedení, kterému věří*“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 391).

Klíčová je také komunikace dané organizace, která je zpravidla vedena dvěma směry, a to směrem k vlastním zaměstnancům a směrem k vnějšímu okolí. Směrem dovnitř je za cíl

utvářet dojem sounáležitosti s firmou a posilování vnitřní integrity. Směrem navenek je cílem působit tak, aby podporovala stabilitu a důvěryhodnost podniku a zaujala tak i potenciální uchazeče. Komunikace může být jak formální, tak neformální, která se uplatňuje při běžné interakci mezi lidmi (Mužík, Krpálek, 2017, s. 42-43).

K podnikové kultuře se váže i podnikové klima. Jde o „určitou atmosféru v pracovních kolektivech či v celém podniku, která odráží prožívání mezilidských vztahů. Zahrnuje především způsoby, jak se chovají spolupracovníci k sobě navzájem, jak se chovají k manažerům a jak se chovají manažeři k podřízeným. Představuje fenomén, který integruje individuální motivaci k práci všech pracovníků podniku a do značné míry spoluurčuje, jaký vztah k podniku si pracovníci vytvoří“ (Mužík, Krpálek, 2017, s. 41).

„Nastoupí-li nový pracovník do organizace, stává se subjektem socializačních procesů. Během nich se učí, jaké názory a hodnoty jsou v organizaci sdíleny, jaké chování je v organizaci očekáváno, co je žádoucí, co je akceptovatelné a co nepřijatelné“ (Lukášová, 2010, s. 38).

Firemní kultura hraje i významnou roli pro potenciálního uchazeče. V procesu rozhodování může sehrát i zásadní roli. Lidé obvykle mají určité množství informací o kultuře společnosti ještě předtím, než do ní vstoupí. Tento proces se nazývá anticipační socializace či předvolba. Pokud u jedince k této předvolbě došlo, tak jeho adaptace bývá poměrně rychlá naopak pokud je jedinec s organizační kulturou seznámen až po vstupu do organizace, může se stát, že mu nebude vyhovovat, nebude schopen se s určitými rysy ztotožnit, a tak může dojít k menší efektivitě v práci či k jeho úplnému odchodu. Může však dojít k ztotožnění jen navenek a vnitřně se s firemními pravidly neztotožní. Krom jiného by měl samotný HR manažer být schopen tuto situaci předjímat a vybírat do firmy (úžeji do týmu) jedince, kteří se do dané firemní kultury hodí (Lukášová, 2010, s. 38).

Již v roce 1992 byly identifikovány čtyři varianty vztahu jedince k organizační kultuře:

- 1) **Jednoznačné dodržování:** tento typ dodržování se projevuje chováním, které plně odpovídá normám a hodnotám dominantní kultury organizace. Jedinci s tímto vztahem věří v účinnost a správnost této kultury;

- 2) **Nucené dodržování:** zaměstnanci v této kategorii jednají v souladu s direktivami kultury, ale mohou mít výhrady k jejich vhodnosti a přiměřenosti. I když jejich chování může vypadat jako jednoznačná věrnost, ve skutečnosti nemusí být plně přesvědčeni o správnosti této kultury;
- 3) **Utajené nedodržování znamená,** že jedinec předstírá souhlas s hodnotami a normami převládající kultury organizace, ale ve skutečnosti je neakceptuje a nedodržuje. Lidé v této kategorii se snaží vypadat, že souhlasí s kulturou organizace, ale v situacích, kdy necítí nebezpečí, jednají v rozporu s ní a tím vyjadřují svůj nesouhlas a opozici;
- 4) Při **otevřeném nedodržování** pracovníci veřejně a jasně odmítají hodnoty a normy organizace. Toto jednání si mohou dovolit, pokud mají pocit, že jim nehrozí žádné sankce za jejich chování (Lukášová, 2010, s.38-39).

„Důležité je pečovat o podnikovou kulturu i v souvislosti s nástupem generací Y, resp. Z, které mají v pracovním životě oproti předchozím generacím odlišné preference hodnot“ (Myslivcová, 2017, s. 56).

Je důležité počítat i s faktem, že kulturu organizace ovlivňuje její samotná velikost. Větší organizace mají tendence být více strukturované pravidly, nařízeními, směrnici apod. Je zřejmé, že bez určité míry strukturovanosti by se lidé v organizaci těžce orientovali, ale daní pro organizaci je v tomto případě nižší míra flexibility. Naopak menší organizace mají tendenci k větší flexibilitě a řešení věcí dohodou. Přichází zde však riziko spojené s obtížnou koordinací. V každém případě zde hraje hlavní roli aktivní manažer, který má právě krom jiného za úkol i údržbu kultury spolupráce (Müller et al., 2013, s. 91).

2.2 Typy kultury

Typy firemní kultury lze dle typologie R. Harrisona a Ch. Handyho (In: Barták, 2023, s. 20-21) rozlišit následovně:

- **kultura moci** – organizace je řízena dominantním autoritativním jedincem a rozhodování se zakládá na mocenském vlivu. Uplatňuje se převážně v rodinných podnicích a někdy i v obchodních a finančních firmách případně v organizacích s potřebou krizového řízení;

- **funkční kultura** – striktně hierarchická kultura a v prostředí změn až rigidní. Zaměřená na přesný výkon činností a typickým příkladem je státní správa;
- **kultura rolí** – pravidla, postupy a odpovědnost jsou pevně dány. Role zaměstnanci vykonávají racionálně a odborně, typické pro státní a nadnárodní organizace;
- **kultura úkolů** – dynamická a cílená na flexibilní a rychlou realizaci projektů, často v kreativních odvětvích např. v reklamních agenturách;
- **procesní kultura** – zaměřena na dosahování cílů, spolupráci, inovace a efektivitu. Podporuje týmovou spolupráci a objevování nových podnikatelských příležitostí;
- **osobnostní kultura** – vhodná pro samostatné odborníky, kteří se řídí sami, ale sdílejí společné pracovní prostředí (např. malíři, sochaři, vědci apod.)

Integrovaná či silná kultura je charakteristická vysokou důvěrou mezi členy a přirozenou spoluprací. Díky sdíleným hodnotám a posláním je zde menší potřeba kontrolních mechanismů, jelikož se lidé sami řídí zpětnou vazbou a společnými pravidly. Taková kultura podporuje kreativitu, inovace a schopnost přizpůsobení změnám. Lidé cítí odpovědnost za zlepšování organizace a výsledkem je tak vysoká výkonnost při dosahování strategických cílů (Müller, 2013, s. 36-37).

Podle Scheina (In: Armstrong, 2015, s. 165) organizační kultura zahrnuje způsob, jakým se organizace vypořádává s vnitřní integrací a adaptací na vnější prostředí. Tyto vzorce chování, myšlení a cítění jsou sdílené a předávané novým členům jako osvědčené postupy. Význam organizační kultury spočívá v jejím vlivu na stabilitu, efektivitu a soudržnost organizace.

2.3 Úrovně organizační kultury

Hodnoty

Hodnoty tvoří základ organizační kultury a odrážejí to, co organizace považuje za důležité, například péči o zákazníky, rovnost, inovace či orientaci na výkon. Slouží jako "řídící síť", která ovlivňuje rozhodování a chování zaměstnanců. Jsou to „*všeobecné tendence, podle kterých lidé dávají přednost určitému stavu věcí před jinými*“ (Müller et al., 2013, s. 22).

Mohou být explicitní, jasně formulované, nebo implicitní, odvozené z každodenního chování a postojů členů organizace. Pokud jsou hodnoty zastávány nejen vedením, ale vnímají je i nižší vrstvy zaměstnanců, hovoříme o organizaci řízené hodnotami. (Armstrong et al., 2015, s. 166).

Smysl výběru hodnot, na kterých organizace stojí, by měl být všem zaměstnancům zřejmý, aby dospělý člověk věděl, proč se po něm takové chování požaduje. Dodržování těchto hodnot posléze ukazuje i to, jak organizace dosahuje úspěchů či neúspěchů (Müller et al., 2013, s. 88-89). Organizační hodnoty představují to, čemu je přikládán význam v rámci organizace jako celku a dle mnoha odborníků tvoří klíčové jádro organizační kultury (Lukášová, 2010, s. 21).

Mimo jiné také vyjadřují přístup zaměstnance k firmě a kolegům, včetně vzájemného posuzování toho, co je dobré a co špatné. Klíčový je soulad mezi hodnotami deklarovanými (např. etický kodex) a těmi skutečně sdílenými v každodenních situacích organizace (Barták, 2023, s. 17). Handy (In: Müller et al., 2013, s. 23) na hodnoty nahlíží jako na základ přesvědčení, jak by se lidé měli v organizaci chovat. Jedná se o respektování kolegů, jejich názorů, postojů k zákazníkům, ale i o orientaci na výsledky, kvalitu či inovace. Barták uvádí, že by se místo etického kodexu mělo užívat pojmu kodex firemní morálky (Barták, 2023, s. 17).

Normy

Normy chování jsou nepsaná pravidla či zásady chování za určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje. Jedná se o neformální normy stanovené organizací, kdy jejich případné nedodržování může být sankcionováno. Jedinci se v organizaci snaží tyto normy akceptovat, jelikož v případě nedodržování jim hrozí odmítavé, nevšímavé či dokonce nepřátelské chování od členů skupiny. Normy se mohou týkat jak komunikace, tak pracovních činností i odívání se (Lukášová, 2010, s. 22).

Dle Müllera et al. (2013, s. 87) jsou normy klíčovým faktorem stability a zároveň slouží jako významný determinant lidských návyků. Tento vliv přispívá k tomu, že kulturní vzorce a hodnotové systémy se proměňují postupně a pouze v dlouhodobém horizontu.

Stejně jako Lukášová na normy nahlíží i Müller et al. (2013, s. 23) a to jako na „*pravidla odvozená od vybraných hodnot, jejichž dodržování se v určitém společenství považuje za normální, tedy odpovídá určitým, většinou nepsaným standardům, a lidé to považují za přínosné.*“

Normy se běžně týkají následujících oblastí: způsob, jakým manažeři zacházejí se členy svých týmů a jejich vztah s manažery; význam postavení a zda existují nebo neexistují jeho symboly; přístup k ambicím a zda je normou otevřené projevování ambicí nebo zdrženlivost; hodnocení výkonu a ocenění jako známky profesionality; uznávání moci a způsob jejího dosahování; politika v organizaci a její vnímání jako normální nebo neskrývané; očekávání loajality a význam kariérního postupu; způsob vyjadřování názorů, zda otevřeně nebo skrytě; přístupnost manažerů a způsob jednání za zavřenými dveřmi; formálnost, jako je oslovení křestními jmény nebo formální přístup a existující pravidla oblékání (Armstrong et al., 2015, s. 166-167).

Artefakty

Artefakty jsou viditelné a hmatatelné aspekty organizace, které umožňují pochopit její kulturu (Armstrong et al., 2015, s. 167). Dle Bartáka (2023, s. 18) mohou mít artefakty podobu jak materiální, tak i nemateriální. Mezi materiální patří např. firemní prostředí, firemní symboly, nástěnky a plakáty. Nemateriálními artefakty jsou pak tón a jazyk komunikace, způsob oslovování a přijímání návštěv, ale také způsob, jakým recepční vyřizují hovory. Tyto prvky nám mohou odhalit nemalé množství informací o dané organizaci (Armstrong et al., 2015, s. 167).

Lukášová (2010, s. 18) taktéž zmiňuje u artefaktů jejich materiální a nemateriální povahu. Jejich výčet ještě obohacuje Bartákoví příklady. Materiálními artefakty je architektura budov, výroční zprávy i produkty vytvářené organizací. Nemateriálními pak rituály, historky, ceremoniály a vše co je zmíněno již u Bartáka.

2.4 Work-life balance a wellbeing

Work-life balance

Pracovní spokojenost je klíčovým aspektem řízení organizace. Odborná literatura ji často spojuje s pracovní motivací, výkonností pracovníků, jejich identifikací s firmou, pracovní

stabilizací a organizačními změnami (Kociánová, 2010, s. 34). Jedná se komplexní téma, jehož podstatu Neuberger a Allerbecková (In: Kociánová, 2010, s. 35) spatřují ve vztazích ke kolegům a nadřízeným, k pracovním činnostem a podmínkám, možnosti rozvoje, platu, pracovní době a pracovnímu místu.

V posledních letech lze pozorovat rostoucí zájem o téma sladování pracovního a osobního života, známého jako *work-life balance*. Tento pojem se často překládá jako „rovnováha mezi prací a osobním či soukromým životem“, „harmonizace pracovního a osobního života“ nebo „rovnováha pracovního a mimopracovního života“ (Kociánová, 2010, s. 24-35).

„Work-life balance není možné nějak jednoduše definovat: důvodem je vícevrstvá individualita pojmu, protože celkový smysl work-life balance je formován potřebami, cíli, přáními a každodenními závazky pracujících žen a mužů ze všech etnických, profesních, obchodních skupin a všech generací“ (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 106).

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem (*work-life balance*) vyjadřuje snahu zaměstnanců nalézt uspokojivé propojení mezi profesními povinnostmi a aktivitami mimo práci. Cílem je umožnit zaměstnancům splnit pracovní požadavky a zároveň uspokojit své potřeby i potřeby zaměstnavatele (Armstrong et al., 2015, s. 509). Do konceptu *work-life balance* Urbancová a Vrabcová (2023, s. 107) zahrnují i *wellbeing*, *family-friendly policy* nebo i *quality of work life*. Všechny tyto pojmy pro ně značí rovnováhu osobního a pracovního života, což znamená mít dobrého nadřízeného, dobré pracovní podmínky, dobré kolegy, dobrý plat další aspekty, díky kterým se bude cítit jedinec v zaměstnání spokojený. V současnosti hrají rovnováha mezi pracovním a soukromým životem a flexibilita zásadní roli při volbě zaměstnavatele a stávají se stále aktuálnějšími tématy, kterému by se měla každá organizace věnovat. Navíc rostoucí důraz na flexibilitu zvyšuje zájem o netradiční formy zaměstnání, jako jsou částečné úvazky, sdílené pracovní pozice nebo vedlejší pracovní aktivity (Deloitte Survey, 2024, s. 2). Důvodem je, že zaměstnanci již nechtějí jen vydělat peníze, ale chtějí si je i ve svém volném čase užít, a proto spolu s flexibilitou narůstá *work-life balance* na důležitosti. Zaměstnanci chtějí mít možnost práce z domova, ale také v méně obvyklé hodiny či během kratšího pracovního týdne (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 106).

Jak vychází z průzkumu společnosti Deloitte, hlavními důvody, proč mladí lidé z Generace Z volí své zaměstnavatele, jsou především *work-life balance*, tedy rovnováha mezi

pracovním a soukromým životem (30 %), na dalších místech se v jejich žebříčku priorit nachází vysoký plat nebo jiné finanční výhody (21 %) a benefity na pracovišti, jako například vhodné nastavení mateřské a otcovské dovolené nebo možnost čerpání pracovního volna (21 %) (Deloitte Survey, 2024, s. 12).

Flexibilita se může projevit v kratší pracovní době, pružném rozvržení pracovní doby, sdílení pracovního místa nebo možnosti výkonu práce distančně (Šikýř, 2016, s. 153-154). Dále možností dodatečného volna nebo možností přerušení pracovního poměru, aniž by zaměstnanec riskoval ztrátu svého pracovního místa (Armstrong et al., 2015, s. 509).

Existence rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem má výraznou vazbu mezi spokojeností pracovníka a jeho výkonem a loajalitou k firmě. Firmy proto kladou větší důraz na participativní styl řízení, optimalizaci pracovních podmínek a personální a sociální rozvoj pracovníků, čímž vytvářejí zdravé pracovní vztahy. Tyto přístupy přispívají k budování pozitivní zaměstnavatelské pověsti firmy a zvyšují tak její konkurenceschopnost na trhu práce (Koubek, 2015, s. 14).

Wellbeing

Wellbeing je definován jako subjektivní vnímání kvality života, které zahrnuje různé aspekty, například emocionální pohodu a smysluplnost (Layard & De Neve, 2023, s. 18). V odborné literatuře se často zaměňuje s výrazy jako „kvalita života“, „dobrý život“, „vzkvétání“, „štěstí“, „pohoda“, „zdraví“ či „blaho“ (Urban, 2016, s. 14).

Podle Světové zdravotnické organizace (WHO, 2021) je wellbeing pozitivním stavem ovlivněným sociálními, ekonomickými a environmentálními podmínkami. Zahrnuje nejen kvalitu života, ale také schopnost jednotlivců a společností smysluplně přispívat k okolnímu světu. Sledování wellbeingu tak přispívá k udržitelnému rozvoji společnosti, spravedlivému rozdělení zdrojů, celkové prosperitě a udržitelnosti. Čím dál více badatelů se shoduje na tom, že wellbeing představuje komplexní a mnohvrstevný konstrukt. Různé aspekty, o kterých se často hovoří, jako je prosperita, zdraví, štěstí, pozitivní rozvoj nebo osobní pohoda, se vzájemně nevyklučují, ale spíše tvoří různé významové dimenze termínu „wellbeing“ (Urban, 2016, s. 14).

Generace Z výrazně ovlivňuje formování kultury na pracovišti, přičemž upřednostňuje jasné hranice mezi pracovním a soukromým životem, efektivní využívání technologií, spravedlivé

odměňování a aktivní zapojení zaměstnavatelů do společenských otázek. Duševní zdraví se stává zásadní prioritou, avšak pouze 15 % příslušníků Generace Z hodnotí své aktuální duševní zdraví nebo pohodu jako vynikající. Organizace, které se přizpůsobují těmto kulturním změnám tím, že podporují well-being, poskytují psychicky bezpečné prostředí a nabízejí flexibilitu, mají největší potenciál přilákat a udržet talentované pracovníky z této generace (Personalista.com, 2024).

Mezi důležité faktory, podle kterých se uchazeči rozhodují o výběru pracovního místa a které významně ovlivňují vnímání firemní kultury, patří soubor výhod neboli benefitů, které organizace nabízí. „*Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou. Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou:*

- *poskytnout atraktivní konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily, jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky;*
- *uspokojovat osobní potřeby pracovníků;*
- *posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci;*
- *poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny“ (Armstrong, 2007, s. 595).*

Současně je stále více pozornosti věnováno tzv. vnitřním odměnám, které nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací. Jde o radost z práce, pocity úspěšnosti, užitečnosti a možnosti účasti na relevantních aktivitách (Koubek, 2007, s. 283). Mezi odměny je stále více zařazováno i vzdělávání poskytované organizací, což odráží rostoucí poptávku po rozvoji dovedností.

Benefity se dělí finanční a nefinanční:

- Finanční benefity mohou být nárokovatelné (např. vyplacení 13. nebo 14. platu) či nikoli, tedy dobrovolné (obvykle benefity vyplácené kvartálně, půlročně nebo ročně v závislosti na ekonomickém výsledku společnosti).
- Nefinanční benefity zahrnují širokou škálu výhod, jako jsou zdravotní benefity (např. individuální zdravotní péče), benefity na pracovišti (např. občerstven), benefity ohledně pracovního volna (např. flexibilní pracovní doba, práce z domova) či příspěvek na odborné vzdělávání, kurzy apod. (Myslivcová, 2017 s. 121).

Flexibilní uspořádání pracovní doby, které je jedním z klíčových nefinančních benefitů a které je zvláště ceněno mladšími generacemi, zahrnuje pružnou denní nebo týdenní pracovní dobu, možnost čerpat volno v průběhu školních prázdnin, pružně si rozvrhovat hodiny v daném týdnu, možnost pracovat z více než jednoho místa a v neposlední řadě mít možnost práce z domova neboli home-office (Armstrong et al., 2015, s. 187-188).

Mezi nejčastější firemní benefity dnes patří finanční bonusy/prémie za splnění cílů, příspěvky na stravování, extra dovolená, neomezená dovolená, možnost vzdělávání a rozvoje, sick days (většinou 3-5 dní placeného volna v případě lehké nemoci bez doložení návštěvy lékaře) či možnost nadstandardních lékařských služeb. Mezi již tradičně očekávané patří například Multisport karta nebo fitness přímo v budově. Trendem pro rok 2025 se stává možnost flexibilní pracovní doby a homeoffice. Firmy také začínají podporovat udržitelnost, kdy mají příspěvky jak na cyklistiku, tak na veřejnou dopravu. Setkáváme se již i s personalizací benefitů nebo dog-friendly kanceláři (možnost mít v kanceláři psa) (Sloneek, 2025).

Důležitým tématem a významným trendem, který se v 21. století na trhu práce značně projevuje a zásadně ovlivňuje firemní kulturu, je diverzita. Díky globalizaci, přistěhovalectví, demografickým změnám a měnící se roli žen, se tento trend čím dál více prohlubuje a stává se běžnou součástí většiny firem (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 122-123). Diverzitu pozorujeme v oblastech genderu, věku, spolupráce generací, ale i v rámci etnicity.

V rámci tématu této práce, která se zaměřuje na mladší generaci, je klíčové zmínit předsudky, které se v rámci diverzity objevují u mladší generace vstupující na trh práce bez praxe či s nízkou mírou zkušeností. Obecně dochází k předsudkům vůči mladým ženám s ohledem na potenciální těhotenství. Dále se organizace někdy staví negativně k inovativním nápadům mladých pracovníků, jejich názory bývají zesměšňovány a bývají upozorňováni na sebemenší chyby (Štorová, 2012, In: Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 126). Tyto předsudky poukazují na kritickou potřebu inkluzivního přístupu a efektivního řízení diverzity v rámci firemní kultury, zejména s ohledem na specifika a potenciál nastupujících generací, aby se předešlo demotivaci a fluktuaci talentů.

3 Generace

V kontextu firemní kultury a dynamiky pracovního trhu je klíčové porozumět pojmu generace. Jandourek (2012, s. 94) definuje generaci jako „*velkou skupinu lidí, jejíž příslušníci jsou spojeni stejným způsobem myšlení a prožívají důležité momenty své osobní biografie ve stejných historických a kulturních podmínkách.*“ Současné pojetí generace se primárně opírá o sociologickou perspektivu, nikoliv biologickou. Tento koncept označuje skupinu osob, které se narodily během relativně krátkého časového období, zpravidla nepřesahujícího 15 let. Tito jedinci sdílejí obdobnou životní fázi a věk a byli formováni specifickými historickými událostmi, společenskými trendy a kulturními změnami, jež ovlivnily jejich vnímání světa a přístup k životu (Seemiller & Grace, 2024). Podobně i Urbancová a Vrabcová (2023, s. 133) uvádějí, že „*generace je skupina jedinců, kteří sdílejí podobné roky narození, vzorec zkušeností a podobný historicky sociální proces.*“

Pro hlubší pochopení generační dynamiky je významná definice Strausse & Howea (2000, s. 58), kteří generaci vymezují jako skupinu lidí narozených v určitém časovém rozmezí, přibližně 20 let, což odpovídá délce jedné fáze životního cyklu, jako je dětství, dospívání, střední věk nebo stáří. Podle nich lze generaci chápat jako vymezenou skupinu jedinců, kteří sdílejí společné časové období narození a tři klíčové charakteristiky:

- **Společné vnímání generační příslušnosti:** Jednotlivci vnímají svou sounáležitost s konkrétní generací a často se mohou identifikovat i s více generacemi současně. Například lidé narození kolem roku 1990 mohou být považováni za součást jak generace Y, tak generace Z.
- **Sdílené postoje a chování:** Generace je formována převážně během dětství a dospívání, což vede k vytváření společných hodnotových postojů a pohledů na různé aspekty života, jako jsou rodina, práce, osobní život či náboženství.
- **Společná historická zkušenost:** Členové generace jsou ovlivněni významnými historickými událostmi a trendy, které zažili ve stejné životní fázi, což dále posiluje jejich generační identitu.

3.1 Charakteristika generací na trhu práce

Rozdělení generací na základě roku narození se u různých autorů odlišuje, často právě u mladších generací se můžeme setkat s odlišným vymezením rozpětí. Pro naše vymezení zde budeme vycházet z dělení dle McCrindle (2014, s. 7):

- Válečná generace – narozena v letech 1925-1945;
- Generace Baby boomers – narozena v letech 1946-1964;
- Generace X – narozena v letech 1965-1979;
- Generace Y (mileniálové) – narozena v letech 1980-1994;
- Generace Z – narozena v letech 1995-2009;
- Generace Alfa – narozena po roce 2010.

Pro kontext práce nástupu generace Z na trh práce jsou níže popsány i další generace, které se na trhu práce aktuálně vyskytují a přicházejí do vzájemného kontaktu.

Generace Baby Boomers byla formována klíčovými událostmi, přičemž konec druhé světové války sehrál zásadní roli v jejím vzniku. Období po válce přineslo zcela odlišnou realitu – namísto hospodářské deprese a válečných konfliktů nastal ekonomický růst a plná zaměstnanost. Tento přechod byl doprovázen ústupem poválečné úspornosti, technologickým pokrokem a rozšiřujícími se svobodami, což výrazně ovlivnilo životní podmínky a hodnoty této generace (McCrindle, 2014, s. 9-10).

Generace X se v České republice také může přezdívat jako „Husákovy děti“. Jedná se o loajální generaci, která vyrůstala v období finanční, rodinné a společenské nejistoty. Preferují nezávislý styl práce, nevdají jim být v práci přesčasy a často se potýkají se syndromem vyhoření. Nejsou zvyklí diskutovat se svým nadřízeným a peníze pro ně mají vysokou hodnotu (Horváthová et al. 2016, s. 135).

Generace Y je známá spíše pod pojmem mileniálové, jelikož se jedinci zapojili do pracovního procesu až v novém mileniálu. Požadavky, postoje a celková očekávání této generace se oproti těm předchozím značně proměňuje a testuje zažitě hranice (Horváthová et al., 2016, s. 132).

Aktuálně se na pracovištích střetávají s nejčtenějším zastoupením tři generace zaměstnanců, a to generace X, Y a Z (Dick, 2012, In: Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 133). Zaměstnanci

různých generací se mohou vzájemně doplňovat a spolupracovat což přináší mnohé výhody. Je však důležité, aby vedení organizace tuto spolupráci podporovalo a dokázalo s ní pracovat. Potenciál je možný využít i prostřednictvím mentoringu či koučinku, kdy starší zaměstnanci mohou nově příchozím absolventům poskytnout potřebné know-how (Urbancová a Vrabcová, 2023, s. 134-135).

3.2 Generace Z

Generace Z je demografická kohorta, jejíž počátek je často spojován s rokem 1995, kdy došlo ke zvýšené porodnosti. Ačkoli někteří marketéři upřednostňují označení začátku generace na základě symbolických let, jako je například rok 2000, tato volba není podložena demografickými ani sociologickými argumenty. Klíčovým faktorem pro definování generací je kombinace porodnosti, společenských změn a aktuálních trendů, které společně tvoří objektivní rámec pro jejich vymezení (McCrindle, 2014, s. 12-13).

Jedinci narození přibližně v letech 1995 až 2010 tvoří generaci Z, která je charakteristická hlubokou provázaností s digitálními technologiemi, které využívá od raného věku. Díky této technologické adaptaci, kdy komunikační a mediální technologie jako internet, instant messaging a mobilní telefony tvoří přirozenou součást jejich každodenního života, je tato kohorta často označována jako „digitální domorodci“ (Myslivcová, 2017, s. 165). Generace Z představuje první generaci vyrůstající v digitálním věku, který se vyznačuje bezprecedentním tempem technologických a společenských změn. Jejich identita byla od raného věku výrazně formována intenzivním propojením s technologiemi, což jim dává vysokou schopnost adaptace na dynamické prostředí a bezproblémovým pohybem v online prostoru. Současně projevují kritický a skeptický přístup vůči tradičním formám reklamy, přičemž preferují autentický a obsahově relevantní materiál, zejména od svých vrstevníků (Gi Group Holding & Grafton, 2023, s. 5).

Co se týče sociálních dovedností a osobnostních rysů, existují různé pohledy. Zatímco Seemiller & Grace (2019, s. 30) popisují tuto generaci jako loajální, empatickou a otevřenou novým myšlenkám, zdůrazňující její jedinečné zkušenosti, preferencemi a očekávání, Bejtkovský (2016, s. 109) uvádí odlišné charakteristiky. Podle něj mají jedinci generace Z (u něj definované jako narozené po roce 2000) slabší mezilidské dovednosti a nejsou považováni za dobré posluchače. Jejich komunikace se často odehrává prostřednictvím

internetu, který hraje v jejich životě klíčovou roli. Meziobní interakce bývají pro generaci Z obtížné, protože postrádají dovednosti potřebné k budování hlubších vztahů, což je důsledek jejich vyrůstání ve světě dominovaném technologiemi.

Motivace příslušníků generace Z je často spojena s jejich aktuální životní fází, jelikož většina z nich se nachází na začátku profesní dráhy, jakožto studenti nebo mladí pracovníci, což je vede k prioritám, jako jsou osobní rozvoj, profesní růst a přispívání k týmu či společnosti. Méně se zaměřují na soutěživost, budování dlouhodobého odkazu, získávání uznání nebo vytváření strategických výhod prostřednictvím výměny laskavostí. Tyto odlišné motivace mohou být klíčovým faktorem, který ovlivňuje jejich přístup k práci i zaměstnavatelům (Seemiller & Grace, 2024).

Generace Z touží po rychlém kariérním úspěchu a odmítá dlouhodobé budování kariéry. Díky své mobilitě a jazykovým schopnostem hledají příležitosti i v zahraničí a rychle se přizpůsobují novým podmínkám. Akceptují riziko, dávají přednost rozmanitosti a vyhýbají se rutině. Jejich zájem o objevování nového se projevuje ochotou spolupracovat s jinými kulturami, absolvovat zahraniční stáže, využívat inovativní pracovní metody a zdokonalovat procesy. Zaměstnavatelé tak čelí výzvě, jak přizpůsobit pracovní podmínky jejich dynamickým potřebám (Graczyk-Kucharska & Erickson, 2020, s. 155).

Tradiční firemní hierarchie již není pro generaci Z atraktivní a preferují, aby jejich nadřízení fungovali spíše jako mentoři, kteří jim poradí, než aby nad nimi uplatňovali přehnanou kontrolu. Klíčovým faktorem je taktéž smysluplnost práce, ačkoli finanční ohodnocení stále zůstává důležité. Firemní kultura a její hodnoty jsou pro většinu generace Z rozhodujícími faktory. Očekávají transparentnost, autentičnost, silné hodnoty včetně enviromentální a sociální odpovědnosti. Z těchto důvodů budou organizace pod tlakem, aby byly schopné se těmito trendům přizpůsobit, budovat si reputaci a být tak konkurenceschopní na trhu práce (ManpowerGroup, 2015).

Pro úspěšný nábor a udržení generace Z je klíčové zohlednit širší souvislosti. Osobní a profesní rozvoj vnímají členové této generace jako významný zaměstnanecký benefit. Organizace by proto měly tyto prvky integrovat do svých strategií nábora, benefitů a vzdělávacích programů, přizpůsobených specifickým preferencím učení generace Z, což zajistí efektivní získávání a zapojení talentů (Lewis, 2021, s. 62).

Zaměstnavatelé, kteří nabírají zaměstnance generace Z, by měli být připraveni na to, co tato generace hledá a očekává. Mezi základní očekávání patří, že je práce bude bavit a přinášet jim radost, zároveň mít pozitivní dopad na ostatní a společnost. Mnoho z nich také očekává, že budou pro práci zapálení, ale zároveň jim přinese finanční stabilitu. Dalším důležitým aspektem je možnost růstu a úspěchu, očekávání hybridní možnosti práce a také diverzity na pracovišti (Seemiller & Grace, 2019, s. 215-219).

Kroky, které by měli zaměstnavatelé podniknout, je nabízet flexibilní pracovní podmínky, vytvářet smysluplnou práci, kde generace Z jasně uvidí dopad a výsledky svého úsilí. Zlepšit interní komunikaci, dbát na transparentnost, zpětnou vazbu, investovat do rozvoje a podporovat duševní zdraví, zahrnující udržování rovnováhy mezi pracovním a osobním životem (Soulmio, 2025).

4 Metodologie výzkumného šetření

Následující kapitola se zabývá metodologickým rámcem této diplomové práce, který představuje klíčový pilíř pro ověření stanoveného cíle a výzkumných otázek. Pro zjištění, jak zaměstnanci narození po roce 2000 ovlivňují firemní kulturu a jak by se měl měnit přístup zaměstnavatelů k jejich náboru a adaptaci, byla zvolena kombinace kvantitativního a kvalitativního přístupu. Kvantitativní data byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření mezi absolventy narozenými po roce 2000. Kvalitativní data doplnily polostrukturované rozhovory s HR specialisty, kteří díky každodennímu kontaktu s generací Z disponují cennými poznatky o jejich začleňování do pracovního prostředí. Detailní popis jednotlivých metod, výzkumného souboru a analýzy dat bude rozpracován v následujících podkapitolách.

4.1 Výzkumný problém, cíl výzkumu a výzkumné otázky

„Generace Z právě vstupuje na trh práce, v současnosti tvoří asi 5 % a rychle roste. Jako 30 % z celkové populace jsou připraveni zaplavit pracovní sílu“ (Lewis, 2021, s. 57). Dle klasifikace McCrindle (2014, s.7) do této generace spadají i absolventi narození po roce 2000. Tato generace, stejně jako každá předchozí, nese určitá specifika, která přinášejí na trh práce určité změny. Pro zaměstnavatele je příchod každé generace výzvou, jelikož má jiná očekávání. Je tedy na obou stranách, jak potenciálního zaměstnance, tak zaměstnavatele, najít v ideálním případě společný průsečík k oboustranné spokojenosti a spolupráci. Pokud má vzájemná spolupráce fungovat, je důležité, aby docházelo k určité míře pochopení a tolerance na obou stranách.

Cílem výzkumného šetření této práce bylo zjistit, jak zaměstnanci narození po roce 2000 mění firemní kulturu a identifikovat potřebné změny v přístupu zaměstnavatelů k náboru a adaptaci této generace.

Na základě stanovení výzkumného cíle byly pro jeho naplnění stanoveny dvě základní výzkumné otázky:

1. Jak zaměstnanci narození po roce 2000 mění firemní kulturu?
2. Jak se musí měnit přístup zaměstnavatele při náboru a adaptaci absolventů narozených po roce 2000?

4.2 Metody sběru dat

Výzkum diplomové práce je založen na kombinaci kvalitativního a kvantitativního designu. Pro naplnění cíle byla zvolena kombinace dotazníkového šetření s respondenty narozenými po roce 2000 doplněné polostrukturovanými rozhovory se zástupci personalistů z národních i nadnárodních společností různé velikosti. Tento smíšený přístup umožňuje získat jak široký pohled o postojích a názorech (kvantitativní část), tak hlubší porozumění komplexním jevům a zkušenostem (kvalitativní část).

Kvalitativní a kvantitativní výzkum lze rozlišovat dle použitých metod a jejich účelu (Švaříček a Šedřová, 2014, s. 13). Kvantitativní přístup předpokládá, že předmět zkoumání je měřitelný či tříditelný. Informace získáváme v co nejvíce formálně porovnatelné podobě, které mezi sebou následně porovnáváme (Reichel, 2009, s. 40). V rámci kvantitativní metody můžeme srovnávat a tvrzení uchopovat do srozumitelných čísel a porovnávat je mezi sebou. *„Kvantifikace vlastně zahrnuje určitý způsob standardizace, tedy snahy o sjednocené a přesné měření podle jasně daného kritéria. ... Umožňuje nám také shrnout běžným okem neuchopitelnou mnohost do srozumitelných čísel“* (Novotná et al., 2019, s. 95).

Naopak *„kvalitativní přístup představuje řadu rozdílných postupů, které se snaží najít porozumění zkoumanému sociálnímu problému“* (Reichel, 2009, s. 40). Cílem je identifikovat drobné detaily mezi odpověďmi respondentů, navzájem je porovnávat a sledovat jejich podobnosti, ale i odlišnosti. Na základě těchto srovnání poté vytvářet závěry (Novotná et al., 2019, s. 261). Zatímco kvantitativní často využívá dotazníky jednotnost otázek a odpovědí, kvalitativní výzkum preferuje rozhovory pro dosažení hlubšího pochopení jevu (Švaříček a Šedřová, 2014, s. 13).

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření je metodou, jejímž nástrojem je dotazník a patří obecně mezi jednu ze základních používaných metod při sběru dat (Novotná et al., 2019, s. 143). *„Dotazník je výzkumný nástroj, jehož účelem je získat v písemné podobě data obvykle od velkého počtu subjektů. Používá se nejčastěji pro zjišťování názorů a postojů různých skupin respondentů, ale i pro získání hodnotících soudů o jevech edukační a jiné reality i o vlastnostech samotných subjektů“* (Průcha, 2014, s. 377).

Dotazník je soustavou předem připravených otázek, na které dotazovaná osoba (respondent) odpovídá písemně. Otázky mohou být voleny třemi způsoby, a to otázky otevřené (nestrukturované), uzavřené (strukturované) nebo polouzavřené (Chráska, 2016, s. 158-161). V dotazníku pro respondenty narozené po roce 2000 bylo připraveno 17 otázek (viz Příloha 1). Struktura dotazníku kombinovala uzavřené a demografické otázky, vícenásobný výběr, Likertovy škály pro kvantifikaci postojů, pořadové otázky a otevřené otázky, které respondentům umožnily volnou formulaci připomínek a osobních zkušeností. Tento metodologický mix zajistil jednak srovnatelnost výsledků a možnost jejich statistického vyhodnocení.

Dotazník byl distribuován online pomocí Microsoft Office Forms. Forma distribuce dotazníku probíhala jak přímým oslovením respondentů, kteří splňovali primární kritéria, tak i oslovením online skupin na sociálních sítích. Dále došlo k šíření na základě doporučení prvotních respondentů mezi své vrstevníky, což je tzv. snowball sampling (metoda sněhové koule). Jedná se o poměrně efektivní metodu, kdy se osloví pár vybraných respondentů, aby určili další jedince, které považují za vhodné do daného výzkumu (Reichel, 2009, s. 83). Autorka si je vědoma limitu výzkumu, jelikož není možno přesně spočítat návratnost samotného dotazníkového šetření. Celkem bylo shromážděno 86 vyplněných dotazníků.

Polostrukturovaný rozhovor

Druhou metodou sběru dat byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, který vychází z předem připravených témat a otázek (Švaříček a Šered'ová, 2014, s. 160). Jeho hlavní výhodou je, že *„má připraven soubor témat/otázek, který bude jeho předmětem, aniž by bylo předem striktně stanoveno jejich pořadí. Mnohdy může tazatel formulace pokládáných otázek částečně modifikovat, nezbytné ale je, aby byly probrány všechny“* (Reichel, 2009, s. 111). Rozhovory jsou nejen časově náročné na realizaci, ale i na schopnost výzkumníka se správně ptát (Novotná et al., 2019, s. 323).

V rámci výzkumu byly rozhovory individuální a uskutečněny v online prostředí. Na úvod rozhovorů byly zařazeny demografické otázky, které umožnily definovat specializaci, zkušenosti a velikost organizace respondentů. Následně byl připraven scénář se čtyřmi hlavními otázkami, které celkem obsahovaly dalších jedenáct podotázek pro případné detailnější dotazy. Kompletní scénář rozhovoru je uveden v Příloze 2.

Rozhovory s respondenty trvaly v průměru 30–45 minut, což umožnilo dostatečný prostor pro prozkoumání klíčových témat, aniž by docházelo k nežádoucímu únavovému efektu na straně účastníků. Všechny rozhovory byly uskutečněny online prostřednictvím platformy Teams. Rozhovory byly v průběhu nahrávány a byl zapnutý automatický přepis schůzky. Přepis byl následně kontrolován spolu s nahrávkou a byly upravovány nepřesně zapsaná slova. Po anonymizovaném přepisu byla nahrávka smazána.

Rozhovory byly analyzovány pomocí segmentace, kódování a následné kategorizace. Segmentace představuje způsob rozčlenění textu na dílčí části tzv. jednotky analýzy. Postupuje se pročitáním textu a zvýrazňováním důležitých pasáží (např. odlišně barevným fixem). Následným důležitým krokem je kódování, při kterém se přiděluje vytvořeným segmentům popisek tzv. pojmenování vytvořených segmentů. Finálním krokem je rozdělení do kategorií (Novotná et al., 2019, s. 429-442). Kategorie byly následně rozčleněny ještě na podkategorie viz. Tabulka 10.

4.3 Popis výzkumného vzorku

Podle Švaříčka a Šed'ové je jednou z klíčových charakteristik výzkumného vzorku v kvalitativním šetření odlišnost pravidel oproti výzkumu kvantitativnímu. „*Cílem není, aby reprezentoval určitou populaci, ale určitý problém. Není tedy konstruován náhodně, ale teoreticky – záměrně jej vytváříme s ohledem na náš problém*“ (Švaříček a Šed'ová, 2014, s. 72–73).

Cílovou skupinou dotazníkového šetření byli absolventi, kteří měli dosažené minimálně základní vzdělání. Primárním kritériem byl věk narození, který byl ohraničen rokem 2000 a více, tedy respondenti ve věku 25 let a méně. Volba tohoto věkového ohraničení odrážela zaměření práce na generaci Z a současně zajišťovala, že vzpomínky na vstup do profesního života zůstávají čerstvé. Výběr vzorku byl motivován snahou o zmapování obecně sdílených názorů a zkušeností absolventů generace Z narozených po roce 2000 při vstupu na trh práce.

Ve druhé (kvalitativní) fázi bylo uskutečněno pět polostrukturovaných rozhovorů s odborníky na řízení lidských zdrojů, vybranými metodou účelového výběru. „*Účelový výběr je takový způsob tvorby vzorku, kdy to, jaký vzorek bude, vyplývá přímo z výzkumného*

problému. ... To znamená tehdy, kdy je výzkumný problém přímo vázaný na skupinu aktérů u/na nichž lze daný jev sledovat“ (Novotná et al., 2019, s. 294).

Hlavním kritériem pro zařazení do vzorku byla minimálně desetiletá praxe v oblasti HR a aktivní zkušenost s náborem absolventů narozených po roce 2000 (generace Z). Toto kritérium garantovalo, že respondenti disponují dostatečnou praktickou znalostí a mohou reflektovat jak běžné, tak i specifické výzvy spojené se zařazováním čerstvých absolventů na trh práce.

Dalším aspektem výběru byla diverzita velikosti organizací a profesních rolí respondentů. Mezi respondenty byli zařazeni HR specialisté zastupující střední firmy i nadnárodní korporace, přičemž jejich konkrétní pracovní zařazení sahalo od manažerských (HR manažer) po specialistické pozice (Recruiter) až po freelancery, kteří zaštiťují pro firmy nábor externě. Tímto postupem bylo cíleno na získání širokého spektra zkušeností a perspektiv, které by reflektovaly rozdílné organizační kultury, procesní nároky a strategické přístupy k práci s absolventy narozenými po roce 2000. Detailní popis respondentů je uveden v Tabulce 1.

Vlastní motivací pro volbu tohoto vzorku byla snaha konfrontovat subjektivní zkušenosti absolventů (zjištěné v kvantitativní části dotazníkového šetření) s pohledem HR zaměstnanců, kteří mají přímý vliv na náborový proces, a identifikovat tak potenciální diskrepance mezi očekáváním nově příchozích zaměstnanců a realitou interních HR procesů. Takovýto kombinovaný přístup napomáhá k validaci a obohacení závěrů práce a poskytuje komplexní obraz problematiky.

Tabulka 1: Seznam respondentů – rozhovor

Respondent	Pohlaví	Pozice	Velikost organizace
H1	žena	Freelancer, dříve 15 let HR Manager	Externí HR poradce, dříve firma do 50 zaměstnanců
H2	žena	Head of HR pro 5 regionů o počtu 60 zaměstnanců	Nadnárodní organizace, celkem kolem 1000 zaměstnanců

H3	žena	Talent Acquisition & Branding Team Leader	Nadnárodní organizace, v ČR kolem 1400 zaměstnanců
H4	muž	HR & Employer Branding Manager	Nadnárodní společnost, v ČR kolem 500 zaměstnanců, ve světě přes 5000
H5	žena	HR Manager	Středně velká firma se sídlem v ČR, kolem 65 zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Etické aspekty výzkumu

V rámci výzkumného šetření je zapotřebí dodržovat výzkumnou etiku. Jedná se o respektování soukromí a autonomie účastníků výzkumu, zamezení zneužití dat, nepoškodit a nezranit účastníky výzkumu, zohlednit dopady vlastního výzkumu na další výzkumníky, etické jednání by mělo být i směrem k akademické obci a výzkumník by měl jednat tak, aby chránil i sám sebe (Novotná et al., 2019, s. 63-66).

Z etických důvodů byli respondenti před začátkem výzkumu podrobně seznámeni s jeho účelem a využitím, ubezpečeni o anonymizaci dat a seznámeni s dalšími podrobnostmi, které s účastí ve výzkumu souvisí.

V rámci dotazníkového šetření došlo k tomuto obeznámení formou úvodního textu před samotným spuštěním dotazníku, kde bylo detailně sděleno, k čemu bude dotazník sloužit, a především byli respondenti ujištěni o jeho anonymitě, která byla zaručena tím, že nebyly vyžadovány žádné osobní údaje. Tím byla zajištěna plná důvěrnost všech poskytnutých informací a minimalizováno riziko nežádoucího odhalení identity respondentů. Při koncipování otázek bylo klíčové uplatnit zásadu nestrannosti a neutrality, aby formulace jednotlivých položek nenaváděla respondenty k určitým odpovědím. Na závěr dotazníkového šetření byl každému respondentovi vyjádřen formální dík za věnovaný čas a ochotu spolupracovat.

Před začátkem každého rozhovoru byli respondenti obeznámeni jak slovní, tak i písemnou formou. Písemnou formu souhlasu s podmínkami a pořízením audiozáznamu obdrželi

pomocí emailu. Tento dokument ještě před konáním samotného rozhovoru podepsali a zaslali zpět autorce, která dokument následně podepsala i ze své strany a zaslala jednu kopii zpět. Dokument byl vyhotoven ve dvou kopiích, přičemž jedna zůstala respondentovi a druhá autorce. Vzor Informovaného souhlasu v jeho plném znění je uveden v Příloze 3. Podruhé byli respondenti obeznámeni slovně před samotným začátkem rozhovoru.

V rámci přepisu a zpracování dat z rozhovorů s pěti HR specialisty byla zavedena následná opatření k zajištění anonymity respondentů. Při přepisu rozhovorů byl každému respondentovi přiřazen kód ve formátu H1–H5 (zkratka „H“ odkazuje na profesní oblast Human Resources), čímž bylo možné jednoznačně sledovat výroky v textu, aniž by docházelo k odhalení identity. Veškeré osobní údaje (jména, pracovní pozice či specifické projekty) a data o třetích osobách byla v přepisech nahrazena neutrálními výrazy.

5 Výsledky výzkumného šetření

5.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 86 respondentů narozených po roce 2000, kteří odpovídali na otázky týkající se náboru, adaptace a firemní kultury. Jejich odpovědi jsou zaznamenány níže v tabulkách a grafech pro lepší přehlednost.

Tabulka 2: Pohlaví respondentů

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
žena	53	61,6
muž	33	38,4
nechci uvádět	0	0,0
celkem	86	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Celkem z 86 respondentů bylo 53 žen a 33 mužů. Tato informace byla zjišťována ve druhé otázce dotazníku v rámci zjištění základních charakteristik respondentů. Z tabulky 2 je zřejmé, že procentuálně převládaly ženy, které tvořily 62 % oproti mužům, kterých bylo 38 %. Možnost nechci uvádět nevyužil žádný z respondentů. Dle získaných dat v tomto poměru nemělo zastoupení žen a mužů významný vliv na odpovědi.

Tabulka 3: Věkové zastoupení

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
2000-2002	59	68,6
2003-2004	13	15,1
2005 a později	14	16,3
celkem	86	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Věkové zastoupení respondentů bylo zjišťováno v první otázce, kde byla možnost zařazení do třech věkových kategorií. Nejvyšší počet respondentů byl narozen v roce 2000-2002, kteří tvořili více než dvě třetiny celkového počtu respondentů (68,6 %). Dále respondenti

narození v letech 2003-2004 tvořili 15,1 % a 16,3 % respondentů bylo narozeno v roce 2005 a později.

Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Základní	5	5,8
Středoškolské bez maturity	4	4,7
Středoškolské s maturitou	39	45,3
Bakalářské	30	34,9
Magisterské/Inženýrské	7	8,1
Jiné	1	1,2
celkem	86	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání se u respondentů lišila, avšak nejvyšší počet respondentů měl jako nejvyšší dosažené vzdělání, v době probíhání dotazníkového šetření, středoškolské s maturitou (45 %). Druhým nejčetnějším zástupcem byli respondenti s dokončeným bakalářským studiem (34,9 %). Nejnižší četnost byla vzdělání na VOŠ (1,2 %) a pouze 4,7 respondentů mělo středoškolské bez maturity, 5,8 % respondentů ukončené základní vzdělání a 8,1 % respondentů ukončené vysokoškolské magisterské studium. Úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání u respondentů, kteří označili za nejvyšší dosažené vzdělání základní, až na jednoho respondenta korelovalo s jejich věkem.

Tabulka 5: Aktuální pracovní status

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Student bez zaměstnání	16	18,6
Student pracující na částečný úvazek	33	38,4
Student pracující na plný úvazek	6	7,0
Absolvent hledající zaměstnání	2	2,3
Absolvent pracující na částečný úvazek	1	1,2
Absolvent pracující na plný úvazek	23	26,7
Jiné	5	5,8

celkem	86	100,0
--------	----	-------

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka zjišťovala aktuální pracovní status respondentů. Z celkového vzorku 86 respondentů bylo 55 (64 %) studentů, 26 (30,2 %) absolventů a 5 (5,8 %) z nich zaškrtnulo políčko jiné. V tomto případě se jednalo o mateřskou a rodičovskou dovolenou a o práci jako OSVČ. Studenti, kteří při studiu i pracují, tvořili celkem 45,4 %, přičemž 38,4 % z nich pracují na částečný úvazek. 6,9 % respondentů uvedlo, že při studiu pracuje na plný úvazek. Studentů, kteří jsou aktuálně bez zaměstnání tvořilo 18,6 % ze všech zúčastněných respondentů. Absolventi pracující na plný úvazek tvoří 26,7 % a zbylých 3,5 % z nich zaměstnání hledá či pracuje na zkrácený úvazek.

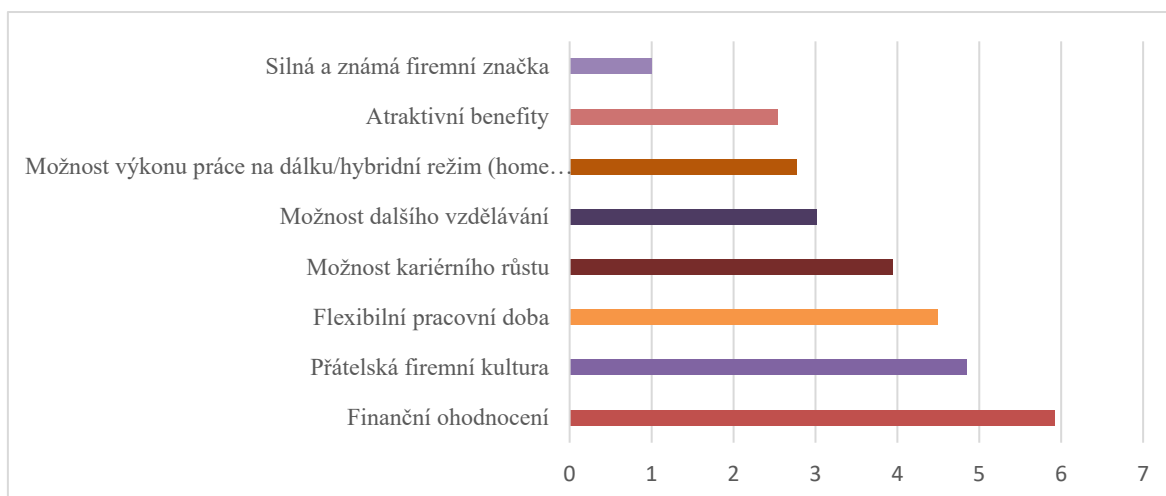
Tabulka 6: Délka současného pracovního poměru

	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Méně než 6 měsíců	6	7,0
6 měsíců - 1 rok	16	18,6
Méně než 2 roky	13	15,1
Více než 2 roky	31	36,0
Aktuálně jsem nezaměstnaný	20	23,3
Jiné	0	0,0
celkem	86	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

Z 86 respondentů je 31 (36 %) z nich v aktuálním zaměstnání déle než dva roky. Dalších 20 (23,3) respondentů uvádí, že jsou aktuálně nezaměstnaní (v této kategorii jsou i respondenti, kteří v předchozí otázce odpověděli, že jsou na mateřské nebo rodičovské dovolené). Méně, než dva roky celkem pracuje 35 (40,7 %) respondentů. Většina z nich je na trhu práce poměrně krátce a značnou část také teprve samotný vstup na trh práce teprve čeká.

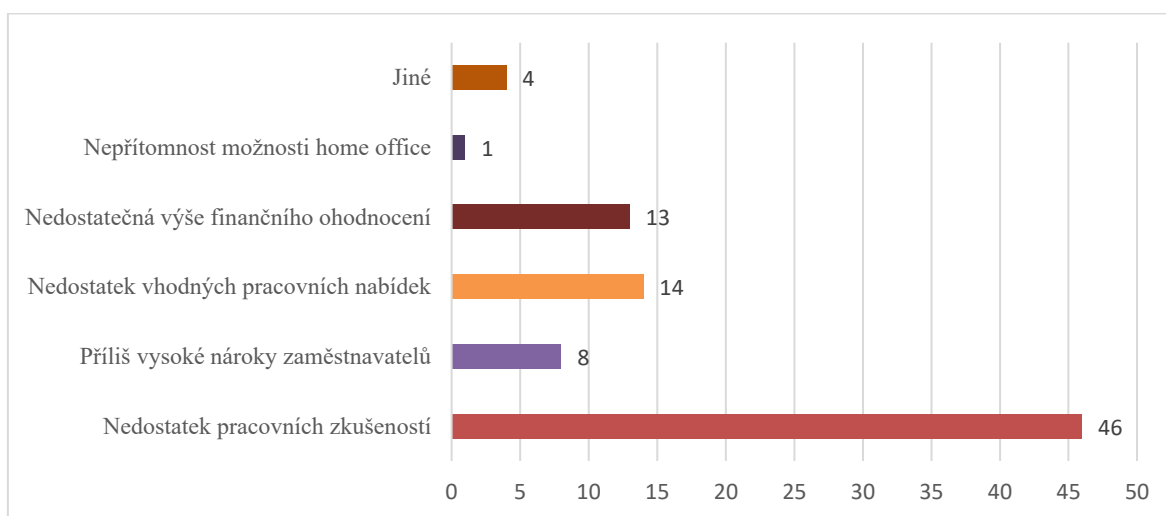
Graf 1: Nejdůležitější faktory pro výběr zaměstnavatele



Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce měli respondenti seřadit faktory, podle kterých se při výběru zaměstnavatele nejvíce rozhodují. Finanční ohodnocení umístilo na první příčku 32 (37 %) respondentů. Přátelská firemní kultura byla jako nejdůležitější označena 22 (26 %) respondenty a flexibilní pracovní doba 17 (20 %) respondenty. V prostředním sektoru se nejčastěji objevila možnost kariérního růstu, možnost dalšího vzdělání, možnost výkonu práce na dálku či atraktivní benefity. Naopak na poslední místo 50 respondentů (58 %) zařadilo silnou a známou firemní značku.

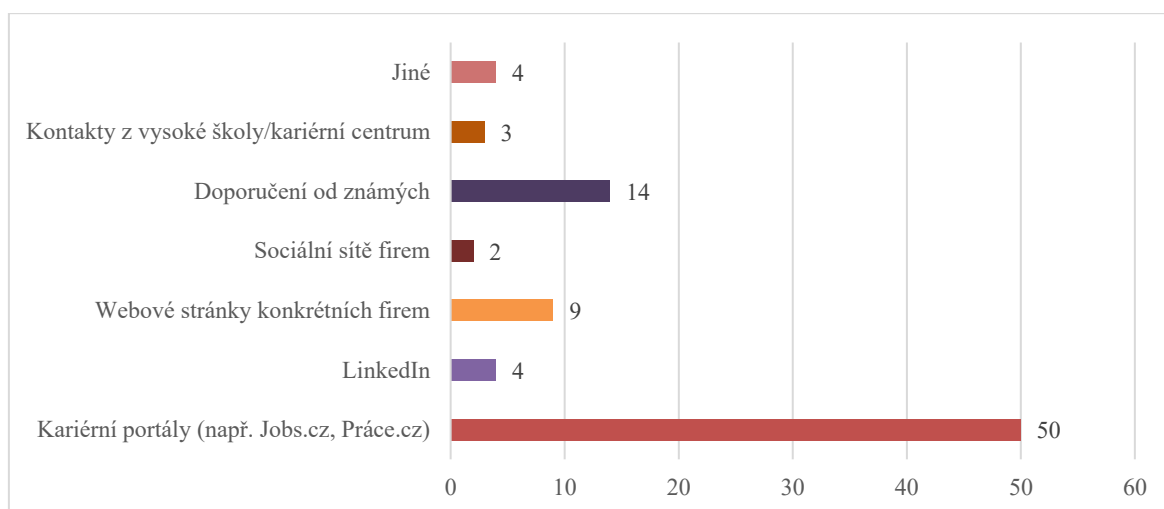
Graf 2: Největší překážka při hledání první práce



Zdroj: vlastní zpracování

Jako hlavní překážka se při hledání první práce jednoznačně jeví nedostatek pracovních zkušeností, tuto variantu zvolilo 46 (53,5 %) respondentů. Mezi další dosti vyrovnané faktory respondenti řadí nedostatek vhodných pracovních nabídek (14 respondentů, 16,3 %) a nedostatečné finanční ohodnocení (13 respondentů, 15,1 %). 8 (9,3 %) respondentů uvedlo i jako hlavní překážku příliš vysoké nároky zaměstnavatelů. Nepřítomnost home officu se nejeví jako hlavní překážka, tuto variantu označil pouze 1 respondent. V možnosti jiné (4 respondenti, 4,7 %) se objevovaly překážky jako nedostatek vlastních schopností, nejasnost pracovní nabídky, nedostatek volných pracovních míst v určitém oboru či nedostatek času stíhat ke studiu i pracovat.

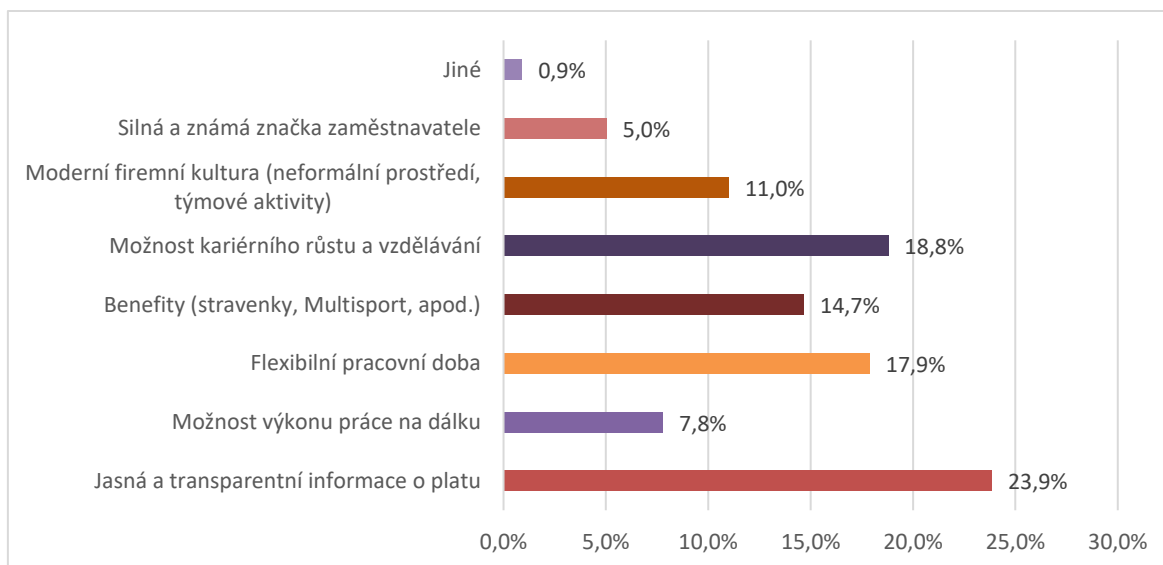
Graf 3: Způsoby vyhledávání pracovních nabídek



Zdroj: vlastní zpracování

Celkově 50 (58,1 %) respondentů označilo jako hlavní způsob vyhledávání práce kariérní portály (např. Jobs.cz, Práce.cz). Mezi druhou nejčastější variantu patří doporučení od známých, což označilo 14 (16,3 %) respondentů. Webové stránky konkrétních firem navštěvuje pouze 10,5 % respondentů. Pouze 4,7 % vyhledává práci před LinkedIn, 3,5 % přes kontakty z vysoké školy či kariérní centrum a pouhé 2,3 % přes sociální sítě firem. V možnosti jiné se objevila stejná tvrzení, že využívají všechny výše zmíněné.

Graf 4: Prvky inzerátu, které uchazeče nejvíce motivují, aby na něj zareagovali



Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce měli respondenti vybrat maximálně 3 možnosti, které je motivují odpovědět na inzerát. Celkový počet vybraných možností byl 218 přičemž toto číslo pro nás tvoří 100 % relativní četnosti. Každý respondent tak v průměru zaškrtnl 2,53 možnosti.

Nejčetnějším prvkem inzerátu, který uchazeče zaujme, je dle našich respondentů jasná a transparentní informace o platu, ta tvoří 23,9 % relativní četnosti. Na téměř srovnatelné pozici najdeme možnost kariérního růstu a vzdělávání (18,8 %) spolu s flexibilní pracovní dobou (17,9 %). Motivací s četností 14,7 % jsou také benefity, které daná organizace nabízí. Na hranici a pod hranicí 10 % nalezneme prvky jako je moderní firemní kultura (11 %), možnost výkonu práce na dálku (7,8 %) a jako nejméně atraktivní se jeví silná a známá značka zaměstnavatele (5 %).

Tabulka 7: Souhlasení s tvrzeními týkající se firemní kultury (Likertova škála)

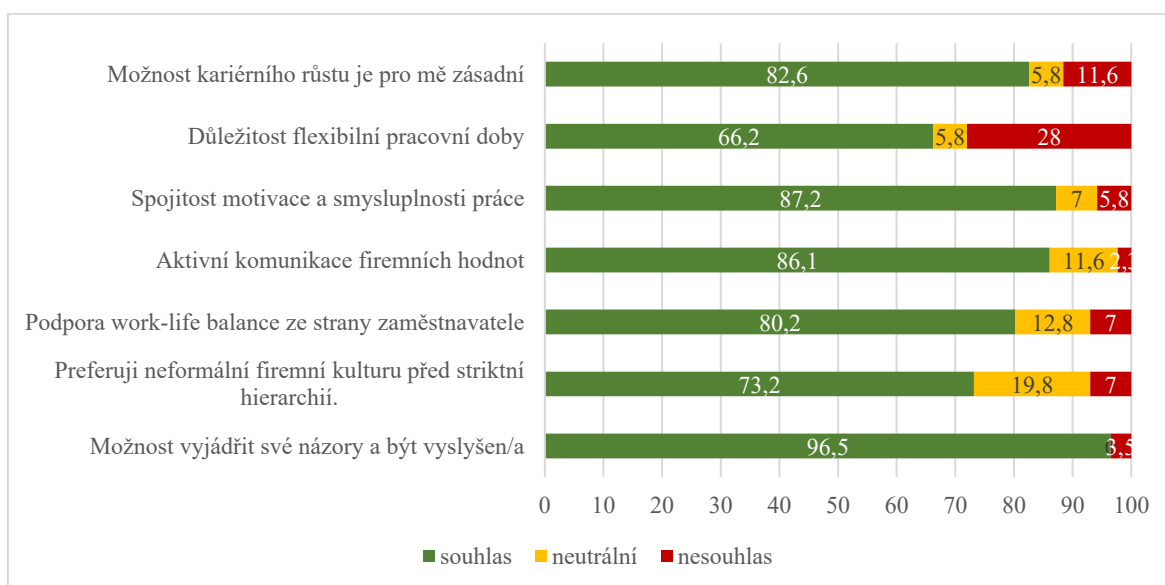
	Naprosto souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Naprosto nesouhlasím
Možnost vyjádřit své názory a být vyslyšen/a	55,8 %	40,7 %	0,0 %	2,3 %	1,2 %

Preferuji neformální firemní kulturu před striktní hierarchií.	26,7 %	46,5 %	19,8 %	7,0 %	0,0 %
Podpora work-life balance ze strany zaměstnavatele	39,5 %	40,7 %	12,8 %	4,7 %	2,3 %
Aktivní komunikace firemních hodnot	38,4 %	47,7 %	11,6 %	0,0 %	2,3 %
Spojitost motivace a smysluplnosti práce	62,8 %	24,4 %	7,0 %	5,8 %	0,0 %
Důležitost flexibilní pracovní doby	30,2 %	36,0 %	5,8 %	23,3 %	4,7 %
Možnost kariérního růstu je pro mě zásadní	38,4 %	44,2 %	5,8 %	11,6 %	0,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci dotazníkového šetření byly zkoumány postoje zaměstnanců k několika aspektům firemní kultury a pracovního prostředí pomocí pětibodové Likertovy škály, kde respondenti mohli vyjádřit míru souhlasu s jednotlivými tvrzeními.

Graf 5: Souhlasení s tvrzeními týkající se firemní kultury (Likertova škála)



Zdroj: vlastní zpracování

V rámci grafického znázornění jsou hodnoty z Tabulky 8 rozděleny z pěti částí na části tři. Došlo k sečtení pozitivních, neutrálních a negativních postojů. Nejvíce pozitivně hodnocenou oblastí bylo očekávání, že v práci budou mít možnost vyjádřit své názory a být vyslyšeni, kdy pozitivní odpovědi („naprosto souhlasím“ a „spíše souhlasím“) dosáhly vysokých 96,5 %. Negativní reakce byly minimální, představovaly pouze 3,5 % všech odpovědí. Preferenci neformální firemní kultury před striktní hierarchií vyjádřilo pozitivně 73,2 % respondentů, přičemž 19,8 % bylo neutrálních a 7 % zaujalo negativní stanovisko. Podpora work-life balance ze strany zaměstnavatele je očekávána od 80,2 % dotázaných, 12,8 % má neutrální postoj a 7 % respondentů podporu neočekává. Podobně ocenění aktivní komunikace firemních hodnot bylo hodnoceno kladně 86,1 % respondenty. Vysoký podíl respondentů (87,2 %) spojuje svou pracovní motivaci se smysluplností práce. Naopak důležitost flexibilní pracovní doby není pro respondenty zcela zásadní. 23 % z nich částečně či zcela nesouhlasí s tím, že je pro ně důležité mít flexibilní pracovní dobu. Přestože 66,2 % z nich s tvrzením zcela či částečně souhlasí, tak se jedná o nejnižší procentuální vyjádření souhlasu ze všech uvedených tvrzení. Možnost kariérního růstu je pro 82,6 % respondentů v práci zásadní. Pro 11,6 % respondentů možnost kariérního růstu nehraje zásadní roli a 5,8 % z nich zaujalo neutrální postavení.

Tabulka 8: Aktivity ze strany zaměstnavatele, které mohou pomoci při adaptaci nových zaměstnanců.

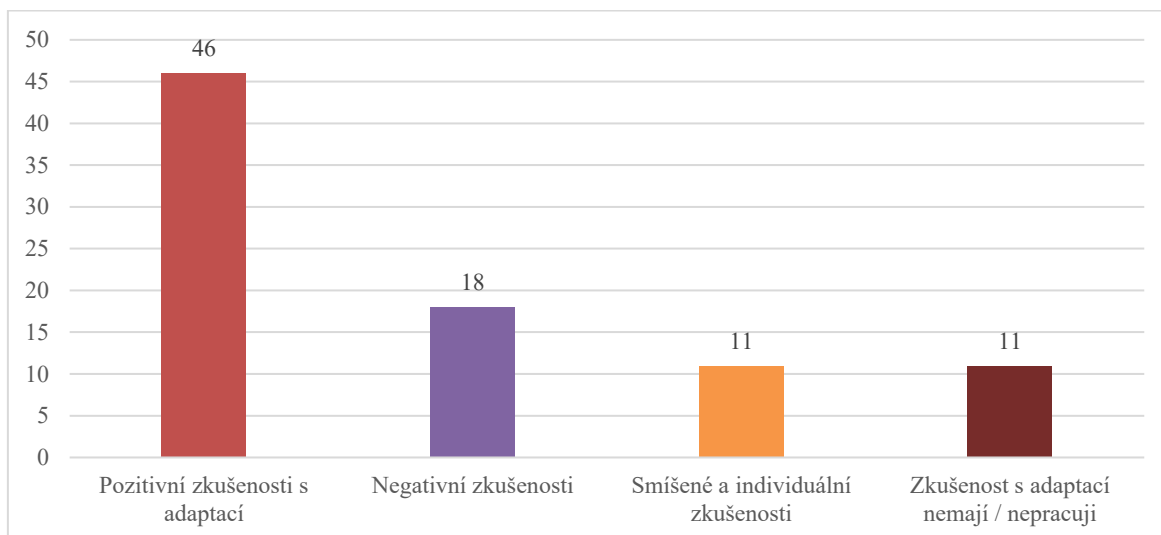
	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
Onboarding program s mentorem/buddym	31	13,7
Možnost postupného zapracování/adaptační plán	35	15,5
Úvodní školení zaměřené na firemní kulturu a hodnoty	24	10,6
Flexibilní pracovní podmínky (sladění osobního a pracovního života)	33	14,6
Pravidelná zpětná vazba od nadřízeného	49	21,7
Otevřené a přátelské firemní prostředí	54	23,9

Jiné	0	0,0
celkem	226	100,0

Zdroj: vlastní zpracování

V další otázce měli respondenti vybrat maximálně 3 aktivity, které by jim ze strany zaměstnavatele pomohly při adaptaci v nové práci. Respondenti měli možnost vybrat ze seznamu nejčastěji využívaných podpůrných opatření či uvést jiné varianty, čehož žádný z respondentů nevyužil, což může znamenat, že nabídnuté možnosti pokryly hlavní potřeby nových zaměstnanců. Z výsledků vyplývá, že při nástupu do nové práce je otevřené a přátelské firemní prostředí naprosto klíčové, jelikož získalo, nejvyšší procento zastoupení (23,9 %). Druhou nejčastější odpovědí byla pravidelná zpětná vazba od nadřízeného, kterou označilo 21,7 % dotázaných. Možnost postupného zapracování a existence adaptačního plánu byla preferována u 15,5 % respondentů. Flexibilní pracovní podmínky ze strany zaměstnavatelů umožňující sladění osobního a pracovního života, považovalo při adaptaci za významné 14,6 % respondentů. Onboarding program s mentorem nebo buddym byl jako důležitý faktor zmíněn 13,7 % respondentů. Úvodní školení zaměřené na firemní kulturu a hodnoty označilo jako přínosné nejmenší procento respondentů (10,6 %).

Graf 6: Osobní zkušenost s adaptací v organizaci



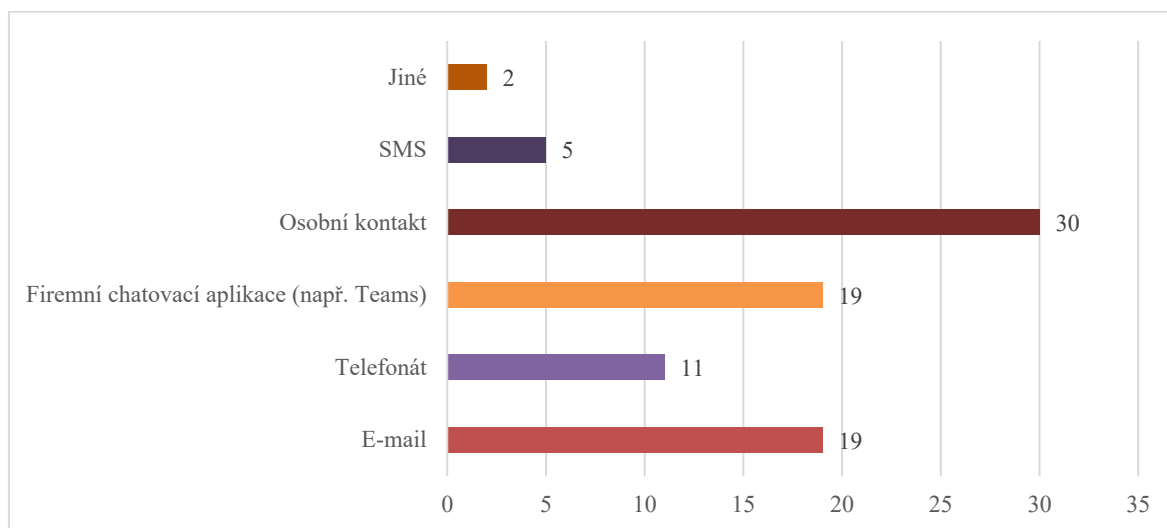
Zdroj: vlastní zpracování

V otázce číslo 12 respondenti odpovídali na otázku ohledně osobní zkušenosti s adaptací v organizaci. Z celkových 86 odpovědí byly identifikovány čtyři hlavní kategorie, do

kterých je možné odpovědi zařadit. Odpovědi byly analyzovány pomocí segmentace a kódování.

Více než polovina, tedy 46 respondentů (53 %) má zkušenost pozitivní, při které zažili kvalitní onboardingové programy, osobní přístup kolegů, buddy systém a podporu týmu i nadřízeného. Avšak 18 respondentů (21 %) zmiňovalo negativní zkušenost, kdy pocíťovali, že se jim nikdo nevěnuje a byli tzv. „hozeni do vody“. Nedostávali dostatek zpětné vazby, nebyli přijati staršími kolegy a chyběla strukturovaná podpora. V rámci smíšených a individuálních zkušenostech šlo převážně o respondenty, kteří již prošli více zaměstnáními a mají srovnání, jak s pozitivní, tak i negativní adaptací, jednalo se o 11 z nich, tedy 13 %. Shodli se, že je úspěch adaptace ovlivňován jak vedením, tak kolegy. Celkem 11 respondentů (13 %) zatím nemá žádnou zkušenost s adaptací v organizaci.

Graf 7: Preference komunikačních nástrojů pro komunikaci se svým zaměstnavatelem

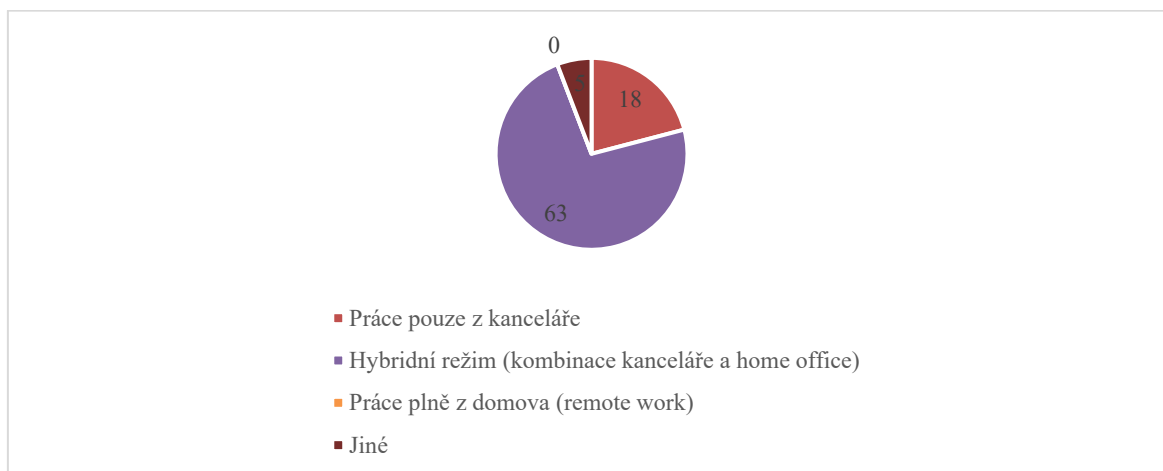


Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se zaměřovala na zjištění preferované komunikace se svým zaměstnavatelem/nadřízeným. Nejpreferovanějším způsobem komunikace byl osobní kontakt, který označilo 30 respondentů (24,4 %). Komunikace prostřednictvím e-mailu nebo firemní chatovací aplikace (např. Teams) byly označeny shodným počtem respondentů, a to u obou po 19 případech (22,1 %). Telefonát jako preferovaná forma komunikace byl zmíněn pouze 11 respondenty (12,8 %) a SMS zprávy pro komunikaci se zaměstnavatelem preferuje

pouze 5 respondentů (5,8 %) z celkových 86. V sekci jiné respondenti uvedli, že nemají preferenci, a že se přizpůsobí situaci, tedy využívají všechny z výše zmíněných.

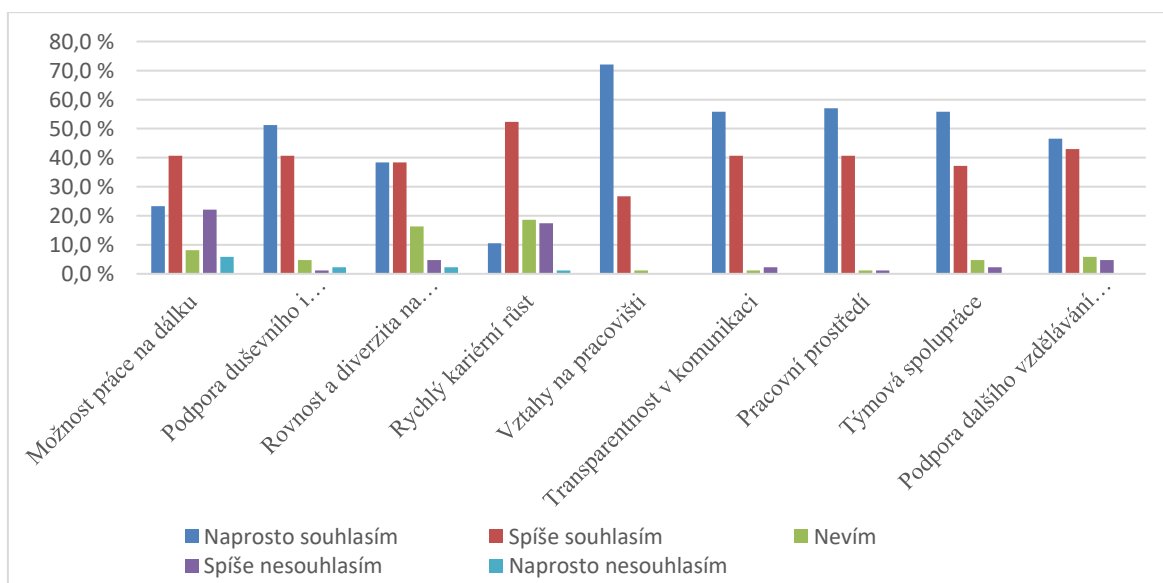
Graf 8: Preferovaná pracovní forma



Zdroj: vlastní zpracování

Převažující preferovanou formou spolupráce je hybridní režim, který označilo 63 respondentů (73,3 %). Práci pouze z kanceláře preferuje 18 respondentů (20,9 %) a v sekci jiné 5 respondentů (5,8 %) zmínilo, že pracují manuálně. Žádný z respondentů neoznačil možnost práce plně z domova (remote work).

Graf 9: Důležitost prvků firemní kultury

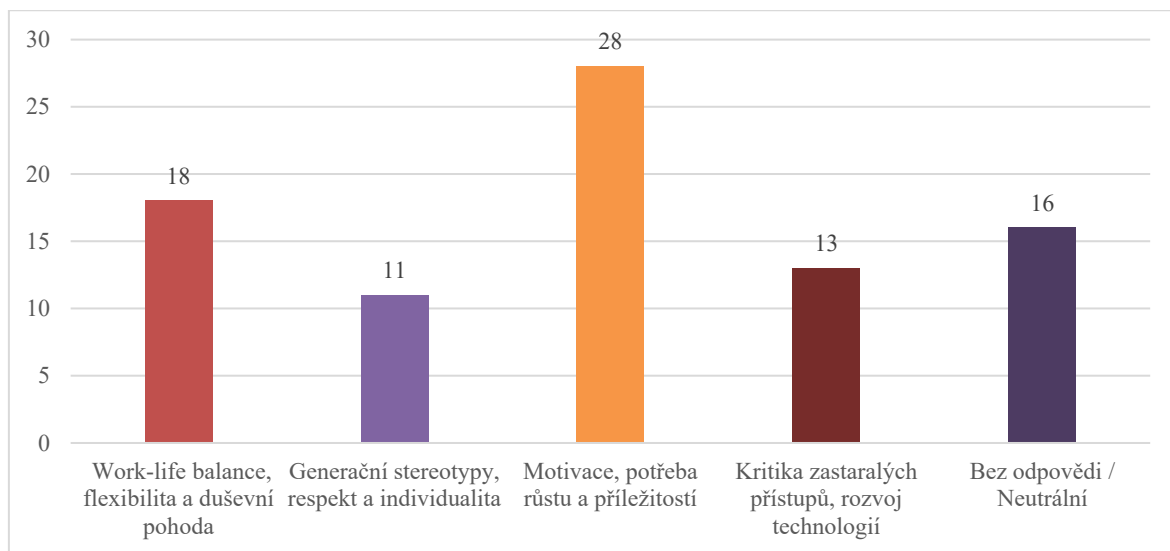


Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky důležitosti jednotlivých prvků firemní kultury byly získány pomocí Likertovy škály s pěti hodnotami, kde respondenti vyjadřovali míru souhlasu s významem daných prvků. Nejvyšší míru souhlasu vyjadřovaly vztahy na pracovišti, které získaly 72,1 % odpovědí „naprosto souhlasím“ a 26,7 % „spíše souhlasím“. Jako další velice důležitý aspekt se pro respondenty jeví pracovní prostředí, kde celkový souhlasný počet udává 98,8 % z nich. Vysoká důležitost byla také přiřazována pracovnímu prostředí (97,7 %), transparentní komunikaci (96,5 %), týmové spolupráci (93 %), podpoře duševního zdraví (91,9 %) a podpoře dalšího vzdělávání a rozvoje (89,5 %).

Důležitost rovnosti a diverzity na pracovišti uvedlo pozitivně 76,8 % respondentů, 16,3 % bylo neutrálních a 7 % odpovědí bylo nesouhlasných. Nabídka možnosti práce na dálku je důležitá pro 64 % respondentů a pro 27,9 % se jako důležitá nejeví, což je nejvyšší procento nesouhlasu ze všech ostatních prvků. Nejnížší procento v rámci naprostého souhlasu najdeme u rychlého kariérního růstu (10,5 %), spíše souhlasím označilo 52,3 % respondentů, 18,6 % vyjádřilo neutrální a takéž nesouhlasný postoj.

Graf 10: Co by měli zaměstnavatelé pochopit o generaci narozené po roce 2000?



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce číslo 16 respondenti odpovídali na otázku: co by si přáli, aby zaměstnavatelé lépe pochopili o jejich generaci. Z celkových 86 odpovědí bylo identifikováno pět hlavních kategorií, do kterých je možné odpovědi zařadit. Odpovědi byly analyzovány pomocí segmentace a kódování.

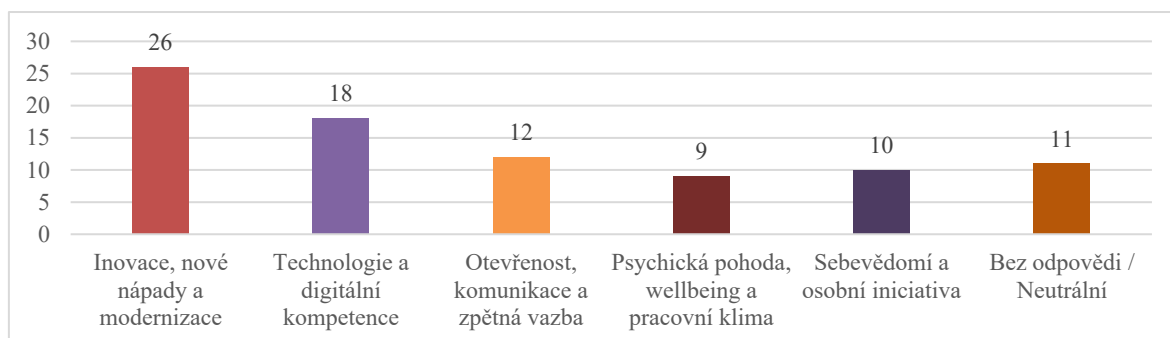
Největší důraz respondenti kladli na oblast motivace, potřeby růstu a příležitostí (32,6 %). Respondenti nejvíce zmiňovali potřebu prostoru pro učení, poskytování zpětné vazby, vhodné podmínky pro růst a rozvoj, mít možnost aktivně přispívat svými nápady a mít důvěru a respekt od okolí k jejich schopnostem učit se.

Druhou nejčastější kategorií byl požadavek na work-life balance, flexibilitu a duševní pohodu (20,9 %). Respondenti zmiňovali work-life balance jako stěžejní prvek, který by podle nich měl zaměstnavatel respektovat. Uvědomují si, že je to prostředek proti vyhoření a ačkoli je práce baví, tak chtějí oddělit pracovní a osobní život. Zároveň nechtějí trávit pět dní v týdnu na pracovišti a očekávají, že organizace budou podporovat duševní zdraví svých zaměstnanců.

Důležitým aspektem se pro respondenty jevil i prvek rozvoje přístupu a technologií (15,1 %). Zmiňovali, že již nechtějí pracovat pod tlakem, jako jejich předchozí generace, že by se měli zaměstnavatelé přizpůsobit současné situaci ve společnosti a uvědomit si, že nová generace již zná svoje hranice. Současně se nezapomínat i nadále rozvíjet v rámci technologií, chápat možnosti, které dnešní doba nabízí a umět efektivně pracovat i na dálku. V kategorii generačních stereotypů, respektu a individuality (12,8 %) respondenti upozornili, že nechtějí být vnímáni na základě předsudků o jejich generaci, které nesou často negativní konotaci (neochota pracovat, lenost, nízká motivace nebo označení „sněhové vločky“). Naopak se o sobě vyjadřovali jako o generaci schopné učit se novým věcem s ochotou pracovat a podávat kvalitní výkony.

Neutrálně, případně bez odpovědi na tuto otázku reagovalo 16 respondentů (18,6 %).

Graf 11: Jakým způsobem mohou absolventi narození po roce 2000 měnit firemní kulturu ve společnosti/organizaci – z pohledu absolventů



Zdroj: vlastní zpracování

V otázce číslo 17 respondenti odpovídali na otázku: jakým způsobem může jejich generace měnit firemní kulturu ve společnosti/organizaci. Z celkových 86 odpovědí bylo identifikováno šest hlavních kategorií, do kterých je možné odpovědi zařadit. Odpovědi byly analyzovány pomocí segmentace a kódování.

Nejčastěji opakovanou odpovědí byla oblast inovací, nových nápadů a modernizace, kterou zmínilo 26 respondentů (30,2 %). Proměny, které do této oblasti může mladší generace přinést, byly zmiňovány především nové pohledy, nové myšlenky, zlepšování procesů, realizace vlastních projektů či změna zaběhnutých postupů.

Druhá kategorie technologie a digitální kompetence si je v mnohém blízká s předchozí kategorií a zapadá do ní 18 odpovědí respondentů (20,9 %). Je však směřována pouze k oblasti využívání moderních technologií, sociálních sítí, AI a IT schopnostem.

Celkem 12 respondentů (14 %) uvedlo jako přínos otevřenost, komunikaci a zpětnou vazbu. Jsou schopni komunikovat napřímo, nastavovat hranice, dávat i přijímat zpětnou vazbu a jednat férově. Dalším důležitým aspektem se ukázala psychická pohoda, wellbeing a pracovní klima (10,5 %), avšak tentokrát jako příležitost, kterou mladá generace přináší na trh práce. Jedná se o důraz, který kladou na wellbeing a work-life balance. Jedná se například o duševní zdraví a pracovní spokojenost, kterou přináší a mohou se jimi inspirovat i předchozí generace. Někteří z respondentů (11,6 %) zmínili také sebevědomí a osobní iniciativu přinášet změny, být cílevědomí, motivovaní se schopností prosazovat nové přístupy a aktivně ovlivňovat pracovní prostředí. Neutrálně, případně bez odpovědi na tuto otázku reagovalo 11 respondentů (12,8 %).

5.2 Polostrukturovaný rozhovor

Po realizaci a transkripci rozhovorů, které byly realizovány s pěti respondenty, byla data rozpracována a analyzována, aby mohla být dále interpretována a bylo možné odpovědět na výzkumné otázky. Kódování probíhalo pomocí utřídění do kategorií a podkategorií, které usnadňují nalezení spojitostí mezi vyjádřeními respondentů. Pro lepší přehlednost byly kategorie rozpracovány do Tabulky 9, ve které je každá kategorie rozčleněna na další podkategorie. Každé z těchto kategorií odpovídá samostatná podkapitola v následujícím textu.

Tabulka 9: Kategorie a podkategorie kódovaného textu

Kategorie	Podkategorie
Charakteristika absolventů narozených po roce 2000	Pohled respondentů
Změny ve firemní kultuře a pracovním prostředí	Flexibilita a pracovní podmínky
	Wellbeing a work-life balance
	Komunikace a smysluplnost
	Kariérní růst
Změny v náboru absolventů narozených po roce 2000	Komunikace směrem k uchazči
	Komunikace uchazeče směrem k organizaci
Změny v onboardingu a adaptaci absolventů narozených po roce 2000	První den nástupu (onboarding)
	Adaptační plán a buddy systém

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.1 Charakteristika absolventů narozených po roce 2000 (gen Z)

První zkoumanou kategorií byla charakteristika absolventů narozených po roce 2000, kteří spadají do generace Z. V průběhu rozhovorů respondenti vyjadřovali svůj názor na tuto generaci a specifika, kterých si u nich všímají. Všichni se s touto generací na trhu práce již setkali, a i nadále setkávají.

„Mě přijde, že to zas jako až tak jako velkej rozdíl mezi těma generacema není... Každá generace si musí najít místo a vymezení vůči těm předchozím.“ (H4) „Mladí jsou bezprostřednější, usměvavější, používají více moderní technologie, přináší do firmy čerstvý pohled.“ (H2) „Pro mě to je generace, která si myslím, že má spoustu možností, které můžou být pro ně někdy zahlcující, že může být těžké se v nich zorientovat.“ (H3) Na základě výpovědí respondentů se ukazuje, že Generace Z, ačkoli se v některých aspektech zdá být podobná předchozím generacím v procesu hledání svého místa na trhu práce, přináší na pracoviště i nové rysy.

Většina respondentů se shodla, že tato generace ví, co chce, umí si o to říct. Někteří vycházeli z vlastní zkušenosti jiní čistě z informací, které se k nim dostanou pomocí médií. „*Vi, co chtějí a ví, co nechtějí a možná víc vědí to, co nechtějí, protože to vidí u nás.*“ (H1) „*Pro mě to je generace, která má jasně dané věci, které chce dělat a snaží se do toho dostat ten nepracovní život. Často si kladou podmínky, nebo mají nějaké jasné požadavky. Umí říct, co chtějí a umí říct tohle já dělat nebudu.*“ (H3) „*Říká se o nich, že vědí, co chtějí a umí říct, co nechtějí.*“ (H4) Respondenti tuto generaci vnímají jako bezprostřednější a proaktivní, přičemž aktivně formuluje svá očekávání a hranice mezi pracovním a osobním životem. Tato schopnost artikulovat své požadavky představuje pro zaměstnavatele novou dynamiku, kde se od uchazečů očekává, že vědí, co chtějí a co naopak odmítají.

Tato asertivita je pak neoddelitelně spjata s faktem, že generace Z vyrůstala v plně digitálním prostředí a zaměstnavatelé si toto uvědomují. „*Ta generace je možná trochu rychlejší, že může bojovat s pozorností nebo jak ji zaujmout. Je to generace, co už vyrostla na sociálních sítích... pozornost se zkracuje s každou generací.*“ (H4) „*Je to generace, která vyrůstala už na sociálních sítích, což my jsme ještě nezažili. Má daleko lépe rozvinuté technické dovednosti a vlastně tady ty návaznosti.*“ (H3) „*Využívají hodně technologie, jsou tím pádem mnohem rychlejší.*“ (H5) Schopnost rychlé orientace a preference technologií se promítá do jejich pracovních návyků a interakcí.

Digitální propojenost a neustálý přístup k informacím pak evidentně prohloubily i jejich citlivost a uvědomění si globálních témat a hodnot. Dle respondentů H3 a H4, kteří se pohybují v nadnárodních organizacích, je pro tuto věkovou kategorii také důležité, aby firma splňovala jejich nastavené hodnoty. Ať už v rámci rovného přístupu, diverzity, genderu či ekologii. „*Té generaci přijde přirozené, mít nějaký ten multikulti přesah, protože se to k ní daleko běžněji a rychleji dostává, než se to dostávalo k předchozím generacím.*“ (H3) „*Tahle generace je víc citlivá na diverzifikační témata a genderové otázky, starší muži si musí odpustit dřívější fórky. Někteří jsou zase citlivější k environmentálním otázkám, ptají se na to i při pohovoru.*“ (H4)

Celkově se tedy ukazuje, že kombinace jasně formulovaných požadavků, digitální zručnosti a silného hodnotového ukotvení formuje jedinečný přístup generace Z k práci a vyžaduje od zaměstnavatelů flexibilní a hodnotově orientovanou firemní kulturu.

5.2.2 Změny ve firemní kultuře a pracovním prostředí

Příchod mladší generace, narozené po roce 2000 přináší do firemního prostředí nové, avšak vzájemně propojené prvky. Firemní kultura si pro generaci Z udržuje svou důležitost, nicméně se proměňuje její podstata. Preferují neformální prostředí, které je otevřené, respektující a moderní, což se projevuje odklonem od rigidních dress codů a preferencí vzájemného tykání, vnímaného jako projev rovnosti a důvěry. „*Ano, oni chtějí firemní kulturu, ale nechtějí se oblikat do obleků, nechtějí v práci trávit čas od rána do noci.*“ (H1) Většina firem ustupuje od striktního dress codu a zakládá si na vzájemné důvěře. „*Pracovní oděv je u nás smart casual, není povinnost chodit v obleku.*“ (H5) „*Respekt u nás znamená respektovat deadliny a pracovní úkoly ostatní ... zaměstnanci si váží důvěry.*“ (H2) „*Chtějí si například tykat, to berou jako firemní kulturu.*“ (H1)

Flexibilita a pracovní podmínky

Přímo navazující na touhu po neformální a důvěryhodné kultuře je pro generaci Z klíčová flexibilita. Flexibilní pracovní doba a home office už se pro ně stávají standardem a jsou vnímány jako jeden z nejdůležitějších benefitů. „*Je hezký sledovat i to, že tam je ta hladovost nebo ta chuť po té flexibilitě. ... Bylo pro ně zajímavý, jestli mohou dostat jako absolutní volnost v home officech.*“ (H1) Respondenti uvedli, že mají ohledně čerpání home office nastavená pravidla, pouze jeden respondent (H4) uvedl, že striktní pravidla nastavena nemají a je to vždy na individuální domluvě. „*Zavedli jsme flexibilní model práce – týmy si nastavují, kolik dní chodí do kanceláře. ... Vyhýbáme se systémovému home office, flexibilita je spíš na domluvě.*“ (H4) Nejčastěji se opakovala možnost home officu 2 dny v týdnu. „*Flexibilita a home office jsou nejdůležitější benefity. ... Po zkušební době máme nárok na 2 dny home office v týdnu.*“ (H2) „*Máme režim cca 2 dny doma, 3 dny v kanceláři, ale lidé se chtějí více potkávat.*“ (H3) „*Firma má flexibilní pracovní dobu, i když je jen jeden den remote, je to příjemné.*“ (H5) Ačkoli má většina firem pro home office nastavená pravidla, tak existují i příklady individuální domluvy, což ukazuje na rozmanitost přístupů zaměstnavatelů k naplňování této potřeby. Zároveň se objevuje i důraz namoderní a dobře vybavené pracovní prostředí, včetně možnosti brát si do práce domácí mazlíčky, což odráží propojení osobního života s tím pracovním. „*Bylo pro ně zajímavý, jestli máme macbooky, nebo jestli používáme nějaký jiný zařízení. ... a jestli si mohou brát psa do kanceláře.*“ (H1)

Tyto preference signalizují, že pro tuto generaci není práce jen místem výkonu, ale také prostorem, který musí být v souladu s jejich životním stylem a hodnotami.

Wellbeing a work-life balance

Požadavek na flexibilitu úzce souvisí se silným důrazem Generace Z na wellbeing a work-life balance. Respondenti zaznamenávají, že uchazeči z této generace si hlouběji uvědomují, že životní štěstí nespočívá pouze v penězích a přepracovanosti „*Je to generace, která si už více uvědomuje, že životní štěstí není v penězích a jenom v přepracovanosti. ... Umět se právě naopak od nich učit ten work-life balance, že má důležitost, je klíčové*“ (H3) „*Určitě je pro ně zásadní ten work-life balance. ... Moje generace byla dřív schopná hodně přesčasovat, oni to teď vidí optikou, že chtějí mít soukromý život.*“ (H5) Zaměstnavatelé dokonce sami vnímají tuto tendenci jako příležitost naučit se od mladších kolegů, jak efektivně dosahovat balance, který byl pro starší generace často opomíjen.

Komunikace a smysluplnost

S příchodem Generace Z dochází k výrazné proměně v komunikaci. Preferují neformální a přímé komunikační kanály, jako jsou chatovací platformy, namísto telefonování či nadměrného množství schůzek „*Mladší generace tiše preferuje chatovací platformy před telefonováním. ... Preferují méně schůzek a více efektivity v online prostředí.*“ (H3) Organizace upravují svůj způsob komunikace, a to jak externě, tak i interně. „*Musíme lépe zaujmout při interní komunikaci.*“ (H4) O externí komunikaci se budeme více v rámci komunikace s uchazeči. V rámci komunikace se jedná i o potřebu zadání více kontextově vysvětlovat, proč mají daný úkol udělat a jaký to má smysl. Důležitost smysluplnosti práce vyzdvihuje taktéž respondent H4 - „*Mají nižší toleranci k tomu, aby odpracovali nezajímavou práci.*“ Obecná forma komunikace je preferována neformální, bez strachu z odsouzení a je rychlejší a kreativnější. „*Snážíme se velmi přesně komunikovat zadání a očekávání. ... Změnil se přístup manažerů, úkoly se dávají precizněji a doplňují o důvody proč.*“ (H3) Respondenti také uvádějí, že je pro tuto generaci klíčové projevení důvěry ze strany nadřízeného, nechtějí být přehnaně kontrolováni. „*Potřebují cítit, že mají důvěru, že je nikdo nějak jako extrémně nemikromanagementuje. ... Chtějí důvěru a nechtějí mít klasickýho šéfa diktátora.*“ (H5) „*V rámci respektu a důvěry je šéf nekontroluje s bičikem.*“

(H2) Jeden z respondentů dokonce uvedl, že s příchodem generace Z se prohlubuje diskuse a dialog v rámci generací napříč organizací, což považují za velice důležité a dokážou s tím pracovat. *„Máme speciální workshopy pro vedení dialogu mezi generacemi. ... Obecně dochází k daleko více dialogům mezi starší generací a generací Z. ... Diskuse je důležitá, protože každá generace má jiné požadavky.“* (H3)

Kariérní růst

Chut' učit se a dál rozvíjet je pro tuto generaci velice důležité a zaměstnavatelé jsou si toho vědomi. Je však zapotřebí, aby si i samotní junioři uvědomovali své limity, byli při kariérním růstu trpěliví a měli možnost se učit od zkušenějších kolegů. Mezi absolventy, kteří přichází na trh práce jsou i velké rozdíly. *„Někteří již mají pracovní zkušenosti a jiní jsou naopak nepolibení. ... Chápu, že se musí ještě učit, ale chtějí mix zajímavé práce.“* (H4) Respondent H3 uvádí, že jednou ze slabších věcí této generace je, že si musí uvědomit, že věci potřebují čas a musí být více trpěliví. O potřebě kariérního růstu, ale zároveň i o potřebné trpělivosti se zmínil i respondent H5 - *„Myslím si, že se chtějí hodně věcí naučit, hodně věcí si osahat, do hodně věcí se pustit, chtějí hodně rychle vyrůst jak profesně, tak i finančně.“* Ne vždy je však rychlý kariérní růst tou nejlepší možnou cestou. *„U juniorů se stává, že když mají rychlý kariérní posun bez dostatečné podpory, dochází ke komunikačním problémům a nevyzrálosti.“* (H2) Pro rozvoj juniora je tedy velice důležité, aby měl možnost mít vedle sebe zkušeného manažera, který mu dá příležitost ukázat se, růst a dělat chyby.

5.2.3 Změny v náboru absolventů narozených po roce 2000

V rámci rozhovorů bylo s respondenty řešeno i téma, jaké změny v náboru absolventů narozených po roce 2000 pozorují a jaké změny do náborového procesu zařadili či postupně zařazují. Hlavní pozorované proměny se týkají komunikace s uchazeči, ale také samotného znění inzerátu. Proměňují se i formy pohovorů a to, jak je i pro samotné zaměstnavatele důležité, aby nový zaměstnanec zapadl do firemní kultury. Nedílnou součástí je i zefektivnění samotného náborového procesu

Komunikace směrem k uchazeči

Forma, kterou náboráři komunikují s uchazeči je zřetelná již z toho, jakou podobu inzerát nese. Inzerát je zpravidla prvním kontaktem s potenciálním uchazečem, kterým může

organizace zaujmout. Jelikož se klade stále větší důraz na to, aby potenciální nový zaměstnanec zapadl do firemní kultury, tak se ji organizace snaží promítnout již do samotného inzerátu, aby zaujala ty správné uchazeče. „*Snažíme se uzpůsobit inzerát tomu, kam nabíráme, podle kultury firmy.*“ (H1) „*Snažíme se, aby inzerát odrážel firemní kulturu, aby kandidát nebyl překvapen, když nastoupí.*“ (H5) „*Při náboru juniorů bereme v úvahu i osobnostní shodu.*“ (H2) Tato strategie má za cíl předem filtrovat uchazeče, kteří by do stávající kultury nezapadli, a přilákat ty, kteří sdílejí podobné hodnoty a preference.

Přizpůsobení inzerátů pozornosti a preferencím generace Z se projevuje v jejich formě a obsahu. Náboráři experimentují se zahrnutím emotikonů a neformálního jazyka „*Emotikony v inzerátech nepoužívám dramaticky, ale je tam neformální přístup, například „pojďme si popovídat na kafe“.*“ (H1) „*Inzeráty doplňujeme o různé emoji, jasné, stručné, srozumitelné.*“ (H3) Názory na míru jejich použití se liší v závislosti na velikosti firmy a cílové skupině „*Nepoužíváme emotikony v inzerátech, protože by to některým mohlo přijít jako too much.*“ (H5) Obecně se však shodují na nutnosti dělat inzeráty stručnější a výstižnější, aby efektivně zaujali zkrácenou pozornost této generace a nabídli jim rychlý vhled do pozice. „*Mladá generace nechce číst dlouhé inzeráty, radši krátké video nebo rychlovku.*“ (H1) „*Inzerát je ideálně co nejkratší, s důrazem na lokalitu a personalizaci, např. jméno šéfa.*“ (H2) „*Komunikujeme daleko více, zpřesňujeme informace v inzerátech.*“ (H3) Respondent H1 uvedl, že ve firmách postupně upouštějí od tradičních inzerátů a začínají používat i video inzerát manažera, který v rychlosti představí „gró“ dané pozice. Pokud je inzerát cílený pouze na juniory, tak dodávají znění, že je pozice vhodná pro absolventy nebo že pokud něco neumí, tak je to doučí.

Potřeba přizpůsobení se pokračuje i v prvním přímém kontaktu s uchazeči. První kontakt s uchazečem této generace se pro náboráře stává složitějším, jelikož pozorují, že odezva na telefonický kontakt je nižší než u předchozích generací. Přistupují tak například k zaslání SMS či e-mailu, kde mají od uchazečů lepší odezvu. „*Volání mladým často nefunguje, je lepší psát email nebo SMS.*“ (H2) „*U těch mladých je to častokrát takový rozpačitý, necítí sebevědomí v tom telefonu nebo tam je zpruzelost.*“ (H5) To jasně poukazuje na dominanci textové komunikace a nutnost pro zaměstnavatele opustit tradiční, pro ně již méně přirozené, komunikační kanály.

Začíná se čím dál tím více také pracovat se samotnou efektivitou náborového procesu. Celý proces se zrychluje a respondenti uváděli, že první kola pohovorů dělají pouze online. Cílem je uchazeče zaujmout co nejdříve a být tak konkurenceschopnější. „*Cílem je kandidáta co nejrychleji dostat ke mně. ... 1. kolo pohovoru dělám online, je to rychlejší a efektivnější.*“ (H1) „*První kolo může být online, druhé je vždy osobní, kde kandidát pozná firmu a tým.*“ (H4) Dochází tak k rychlému poznání jeho osobnosti, aby náborář věděl, zda zapadne do firemní kultury. „*Zrychlujeme proces náboru, finálové kolo může být ještě ten den.*“ (H3)

Komunikace uchazeče směrem k organizaci

Na straně komunikace ze strany uchazečů se objevují specifické výzvy. Jejich komunikace bývá často útržkovitá a často doplňovaná o emotikony. „*Komunikace byla často přes email nebo SMS/WhatsApp, reakce přišla do pár minut. Nebyla vždy v ucelených větách, často jednoslovné výkřiky a smajlíky, ale v mezích slušnosti.*“ (H2) V rámci plánovaných pohovorů se respondenti opakovaně setkávají s tím, že se uchazeči této věkové kategorie, nedostaví a ani se z pohovoru neomluví. „*Častokrát ti mladí kandidáti, když jsou pozvaní na rozhovor, tak nedojdou a nedají nikomu vědět.*“ (H5) „*Kandidáti často nereagují na pozvání na pohovor nebo nedají vědět, pokud nepřijdou.*“ (H2) Tento rozpor mezi dravostí a zájmem o pozici a laxním přístupem k formálním konvencím představuje pro náboráře významnou výzvu v oblasti nastavení očekávání a etiky komunikace.

I přes tyto komunikační výzvy respondenti shodně zdůrazňují pozitivní atributy generace Z v průběhu pohovorů. Uchazeči jsou většinou dobře připraveni, projevují zájem, zvědavost a chuť se učit novým věcem. „*Studenti jsou při pohovorech většinou dobře připravení, berou to svědomitě.*“ (H2) „*Při pohovorech zaznamenáváme zvědavost a zájem o to, co se naučí.*“ (H4) To naznačuje, že i když se náboráři musí přizpůsobit novým komunikačním stylům a očekáváním, mají příležitost získat motivované a rychle se učící talenty, pokud dokážou efektivně zvládnout specifika jejich náboru a komunikace.

5.2.4 Změny v onboardingu a adaptaci absolventů narozených po roce 2000

Implementace efektivních onboardingových programů je pro zaměstnavatele klíčová, obzvláště v kontextu náboru a adaptace generace Z, pro kterou představují první zkušenosti s firemní prostředím zásadní faktor pro budoucí angažovanost. Respondenti se shodují, že mají nastavené onboardingové programy a jsou si vědomi jejich důležitosti. Někteří je mají

zavedené již dlouho a tím pádem velmi dobře propracované, jiní mají v plánu programy dále rozpracovávat a zdokonalovat. Každý při nástupu nového zaměstnance postupuje svým způsobem, avšak v mnohém jsou jejich přístupy stejné, což signalizuje rostoucí uvědomění si investiční návratnosti tohoto procesu.

První den nástupu (onboarding)

Pro minimalizaci nervozity a zajištění hladkého přechodu je před nástupem nového zaměstnance udržován aktivní kontakt, jelikož někdy mezi přijetím nabídky a dnem nástupu může být i delší časová prodleva. Pokud má organizace digitalizovanou HR agendu, tak již před nástupem zasílá smlouvu k podpisu. Nový zaměstnanec je předem informován o průběhu prvního dne, aby se předešlo zbytečné nervozitě. *„Před nástupem posíláme notičky, co ho čeká první den.“* (H1)

Samotný první onboardingový den je u všech respondentů strukturován jako nepracovní a je primárně zaměřen na socializaci a budování pozitivních prvních dojmů. Nováčci se seznamují s firemní kulturou, procesy, kolegy a zprovozňují IT vybavení. *„Máme onboardingový den, celý den se nováček seznamuje s firmou, historií, komunikací, pravidly, pracovním prostředím, IT technikou, nastartování telefonů a počítačů.“* (H5) *„První den je onboardingový, procházíme firemní strukturu, strategické věci.“* (H1) Poté co nováčci projdou zaškolovacím dopolednem, tak je jejich nadřízený, někdy společně s kolegy nebo se zástupcem HR bere na oběd. Následně je čeká školení BOZP, prohlídka prostor, seznámení s kolegy. Větší společnosti organizují onboardingové dny pro velké množství nových zaměstnanců, například respondent H3 zmiňuje, že *„...při velkých náborech máme šestidenní onboardingový program. Tento program zahrnuje školení, zaškolování a přípravu na profesi.“* Při větších náborech dělají v organizaci respondenta H4 tzv. induction days, což jsou dva intenzivní dny s top managementem a širší komunitou, zavedené je mají teprve rok. Respondenti se shodují, že první den je nepracovní a jde především o první dobré dojmy v nové práci, socializaci a bližší seznámení s týmem. Někde dokonce nováčci dostávají welcome kit, tedy dárečky pro první příjemný den v zaměstnání. Po prvním onboardingovém dni je nový zaměstnanec předán svému nadřízenému, který se mu nadále věnuje. Cílem je zjevně snížit počáteční úzkost a vytvořit prostředí, kde se noví zaměstnanci cítí být vítáni a podporováni.

Adaptační plán a buddy systém

Po úvodním dni přechází zodpovědnost za nového zaměstnance na jeho nadřízeného, přičemž klíčovou roli v dlouhodobé adaptaci hraje adaptační plán a buddy systém. Všichni respondenti mají v organizacích adaptační plány, liší se pouze tím, kdo je má na starosti a jak do hloubky jsou rozpracované. Větší organizace, ve které pracuje respondent H3 mají vše vedeno v jednom systému, respondent H4 a H5 nechávají rozpracování adaptačního plánu na zodpovědnosti daného manažera. „*Adaptační plány necháváme na manažerech, někteří jsou propracovanější, jiní méně.*“ (H4) „*Adaptační plán zatím řeší každý šéf sám, chtěla bych, aby to bylo víc v rukou HR.*“ (H5) Respondenti H1 a H2 se shodují, že mají nejnáročnější adaptační plán pro zaměstnance v obchodním oddělení, který probíhá až 3 měsíce a v průběhu je nadřízený opakovaně zkouší. „*Obchodní pozice mají propracovaný onboarding trvající týdny či měsíce, zahrnující transfer a shadowing seniora.*“ (H2)

Role buddyho byla pro všechny respondenty známá, nikoli nová. Mnozí s ní pracují již několik let, jiní se snaží buddy systém podchytit oficiální cestou a mít to zaštitěné ze strany HR a nenechávat to samovolně vyplynout ze situací, jako to mají do teď. Buddy systém je respondenty vnímán jako osvědčená praxe, často s historií několika let. „*Buddy systém existuje cca 10 let a osvědčil se. Vybírá ho manažer týmu, ideálně někdo s delší praxí na pozici. Role je dobrovolná, lidé to dělají rádi a chápou její význam.*“ (H3) „*Buddy program máme zavedený více než 3 roky. Snažíme se chemicky mixovat buddyho tak, aby byl generačně blízký.*“ (H4) Naopak respondent H5 buddy systém v organizaci aktuálně nemají. „*Plánujeme více propracovat buddy systém, který tu byl dříve, aby to bylo legitimnější a aby HR měl lepší kontrolu.*“ (H5) Kromě buddy systému také běžně probíhá stínování kolegů po celou dobu adaptace a respondent H3 nově v organizaci zavádí roli kouče, který spolu s nováčkem nastavuje rozvojové a výkonnostní cíle. „*Každý má svého buddyho a kouče, který ho provází cca 1,5 roku.*“ (H3) Jedná se o snahu reagovat na touhu generace Z po rychlém kariérním růstu a osobním rozvoji, poskytnutím podpory a zpětné vazby.

Jediný respondent H5 zmínil, že mají před koncem zkušební doby pohovor o spokojenosti obou stran. „*Dva týdny před koncem zkušební doby probíhá rozhovor o adaptaci a potřebách.*“ (H5) Všichni respondenti mají pro nové zaměstnance stejný program. Ať už se jedná o nové zaměstnance z řad generace narozené po roce 2000, tak pro různé druhy

úvazků či formy spolupráce. Shodují se taktéž v tom, že ačkoli se jedná o nákladný proces, tak se zpětně tato investice vrací. „*Investice času do adaptace se vyplatí.*“ (H1) Efektivní onboarding tak přestává být jen administrativním úkonem a stává se strategickým nástrojem pro úspěšnou adaptaci mladých talentů a posílení firemní kultury.

5.3 Shrnutí empirické části

Diplomová práce se zabývala výzvami a příležitostmi pro zaměstnavatele, které absolventi narození po roce 2000, tedy generace Z, přináší na trh práce. Zaměřila se především na změny, které tato generace přináší do firemní kultury a jak by se měl proměňovat přístup zaměstnavatele při jejich náboru a adaptaci. Analýza výsledků je kombinací kvantitativního a kvalitativního designu. Kvantitativní část výzkumu byla uskutečněna formou dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo 86 respondentů. U všech respondentů byla stanovena podmínka, že musí být narození v roce 2000 nebo později. Kvalitativní část výzkumu probíhala formou polostrukturovaných rozhovorů s pěti respondenty, kteří se pohybují v oblasti HR a mají přímou zkušenost s uchazeči narozenými po roce 2000.

V rámci diplomové práce byly stanoveny dvě výzkumné otázky, které vycházejí z cíle práce.

Výzkumná otázka č. 1: Jak zaměstnanci narození po roce 2000 mění firemní kulturu?

96,5 % absolventů očekává, že budou mít možnost vyjádřit své názory a budou vyslyšeni. Smysluplnost práce ovlivňuje motivaci k výkonu práce 87,2 % respondentů. Taktéž očekávají, že firma bude aktivně komunikovat svoje hodnoty (86,1 %), dá jim možnost kariérního růstu (82,6 %) a bude podporovat work-life balance (80,2 %). Nejnížší očekávání mají naopak v rámci neformální hierarchie (73 %) či flexibility pracovní doby (66,2 %).

Preferovanou formou komunikace je pro absolventy osobní kontakt (24,4 %) nebo psaná forma potřebného sdělení, do které řadíme e-mail (22,1 %), firemní chatovací aplikace (22,1 %) nebo SMS (5,8 %). Telefonát (12,8 %) byl volen až mezi posledními možnostmi. Nikdo z absolventů nepreferuje práci plně z domova. 73,3 % preferuje formu hybridního režimu a práci čistě z kanceláře preferuje 20,9 %. Mezi nejdůležitější prvky firemní kultury se jednoznačně jeví vztahy na pracovišti, které získaly 72,1 % odpovědí „naprosto souhlasím“ a 26,7 % „spíše souhlasím“. Pracovní prostředí, transparentnost v komunikaci a týmová spolupráce, každý z těchto faktorů dosáhl v součtu nad 90 % celkového souhlasu. Mezi další

důležité aspekty patří také podpora vzdělávání a dalšího rozvoje spolu s podporou work-life balance. Rovnost a diverzitu naopak absolventi neberou jako stěžejní, na pracovišti ji očekává 76,8 % z nich.

Pohled absolventů na proměny, které do firemního prostředí přinášejí a tím ovlivňují kulturu organizace jsou převážně v rámci inovací, nových nápadů a technologií. Mimo tyto aspekty také vnímají svůj přínos v rámci otevřené komunikace a nového pohledu na pracovní a soukromý život, tedy work-life balance.

Z rozhovorů s respondenty z řad HR vyplývá, že absolventi narození po roce 2000 preferují neformální firemní kulturu, která je otevřená, respektující a moderní. Očekávají, že firma bude poskytovat flexibilní pracovní dobu a podporovat work-life balance. Dochází k uvědomění, že nechtějí žít pouze prací, ale chtějí si užívat i soukromý život. Zároveň ale očekávají rychlý kariérní růst, možnost učit se a dále rozvíjet. Z pohledu HR občas chybí pokora a trpělivost.

HR si všímají rozdílů v komunikaci, kdy telefonát pro generaci Z již není běžnou záležitostí a preferují kontakt psanou formou. Všímají si toho převážně při prvním kontaktu s uchazeči při náboru. Všímají si také potřeby smysluplnosti práce, kdy se snižuje tolerance k odpracování úkolů, které je nebaví nebo v nich nevidí smysl. Taktéž potřebují komunikovat věci více do detailu, ale zároveň stručně. Očekávají, že jim bude projevena důvěra a nebudou pod drobnohledem.

Výzkumná otázka č. 2: Jak by se měl změnit přístup zaměstnavatele při náboru a adaptaci absolventů narozených po roce 2000?

Pracovní nabídky hledají absolventi převážně na kariérních portálech (58,1 %) a finanční ohodnocení (23,9 %) je faktorem, který je pro ně při výběru zaměstnavatele nejdůležitější. Přátelská firemní kultura a flexibilní pracovní doba (17,9 %) jsou pro ně hned na dalších příčkách v procesu rozhodování se. Naopak jim nezáleží na tom, zda má organizace známou firemní značku (5 %). Jako největší překážku při hledání první práce zmiňují nedostatek pracovních zkušeností (53,5 %). Kromě finančního ohodnocení, které je na první příčce, co se motivace k reakce na inzerát týče, se jako atraktivní v inzerátech jeví i možnost vzdělávání a kariérního růstu (18,8 %). Zajímá je také jak pestré benefity organizace nabízí (14,7 %).

Více než polovina respondentů (53 %) má pozitivní zkušenost s adaptací v organizaci. Mezi aspekty, které vidí při adaptaci a následně možnou integraci klíčové patří přátelská firemní kultura a pravidelná zpětná vazba od nadřízeného. Smysl vidí také v adaptačním plánu a buddym. Pro začátek v nové organizaci by jim pomohly flexibilní pracovní podmínky, aby se jim na organizaci lépe adaptovalo. Úvodní školení naopak nevnímají jako klíčové.

Zástupci HR s cílovou skupinou absolventů narozených po roce 2000 komunikují v rámci inzerátů více neformálně, stručně a zahrnují do nich i emotikony a snaží se, aby z nich „prosákla“ na povrch i firemní kultura organizace. Zastihnout tuto generaci pomocí telefonátu se jeví jakožto velice složité. HR zefektivňují své procesy a valná většina z nich uskutečňuje první kolo pohovorů online, jelikož si jsou vědomi, že tuto generaci je zapotřebí rychle zaujmout. I tak se setkávají s tím, že uchazeč na se na pohovor nedostaví a ani svou nepřítomnost neomluví.

Onboardingové programy dělají HR pro všechny generace stejné. S uchazeči udržují kontakt do samotného prvního dne nástupu, kde se mu následně věnují celý den a předávají veškeré důležité informace týkající se fungování organizace. Používají také adaptační plán a buddy systém, někteří mají i kouče.

5.4 Diskuse

Výsledky provedeného výzkumu ukazují, že se očekávání absolventů narozených po roce 2000 a pohled zástupců HR v mnoho věcech prolíná, i když ne ve všech oblastech. Tyto dva pohledy nám umožňují najít oblasti, ve kterých by se měl přístup organizace změnit a také, jaké nové pohledy absolventi do organizace přinášejí a jak ovlivňují firemní kulturu.

Z odpovědí respondentů v rámci dotazníkového šetření vyplývá, že kladou značný důraz na to, aby jejich práce měla jasný účel a přínos. Zástupci HR tento požadavek potvrzují a zároveň vnímají, že absolventi rychle ztrácejí motivaci a ochotu pro výkon činností, ve kterých nevidí smysl. Další oblastí, ve které se zástupci obou skupin shodují je kariérní růst a možnost dalšího vzdělávání. Absolventi očekávají možnost rozvoje a vzdělávání, včetně příležitosti kariérního růstu. Toto reflektují i zástupci HR, avšak upozorňují, že absolventi v tomto ohledu často postrádají trpělivost a někdy i realistické očekávání ohledně tempa svého kariérního postupu. Obě skupiny respondentů se také shodují v důležitosti přátelského a otevřeného pracovního prostředí spolu s týmovou spoluprací a transparentní komunikací. Odlišnosti jsou však v oblasti diverzity a rovnosti na pracovišti. Zatímco HR tuto oblast vnímá jako důležitou součást firemní kultury, tak u absolventů se tyto hodnoty neukázaly jako stěžejní.

Zástupci generace Z, se kterými bylo uskutečněno dotazníkové šetření preferují osobní setkání nebo psanou formu komunikace, přičemž telefonický kontakt považují spíše za krajní variantu, a to jak při náboru, tak při samotném fungování v organizaci. HR tento trend potvrzují a přizpůsobují tomu i náborové procesy. Přizpůsobují své inzeráty, aby byla komunikace stručná, neformální a srozumitelná, často využívají emotikony a snahu přiblížit firemní kulturu již v rámci samotné nabídky práce. Prvotní kontakt s uchazeči často probíhá formou SMS či emailu.

Při náboru a následné adaptaci absolventů se ukazuje jako klíčové vytvoření přátelského a podpůrného pracovního prostředí spolu s tvorbou adaptačního procesu. Respondenti pozitivně hodnotí existenci adaptačních plánů, buddy systému a pravidelné zpětné vazby, zatímco úvodní školení považují za méně přínosné. Oproti tomu všichni respondenti z řad HR odborníků zmínili, že tato úvodní školení dělají, a že na ně mají pozitivní ohlasy.

Závěr

Diplomová práce na téma Výzvy a příležitosti pro zaměstnavatele při náboru a adaptaci absolventů narozených po roce 2000 měla za cíl zjistit, jak zaměstnanci narození po roce 2000 mění firemní kulturu a jaké změny by měli zaměstnavatelé provést v přístupu k jejich náboru a adaptaci.

Teoretická část práce se zaměřila na zpracování teoretických východisek, která udávají základ empirické části práce. Úvodní kapitoly se věnovaly náboru, získáváním zaměstnanců spolu s novými trendy a adaptací. Důležitý kontext doplnily kapitoly pojednávající o firemní kultuře, jejích typech, welbeingu a work-life balance spolu s vymezením generace Z a generacemi, se kterými se generace Z na trhu práce setkává.

Pro naplnění stanoveného cíle byla v praktické části práce využita kombinace kvantitativního a kvalitativního výzkumu. V rámci kvantitativního výzkumu proběhlo dotazníkové šetření se zástupci generace Z, přesněji se jednalo o absolventy narozené po roce 2000. Kvalitativní výzkum probíhal formou polostrukturovaných rozhovorů se zástupci HR oddělení různých velikostí firem. Získaná data byla analyzována a vzájemně mezi sebou porovnána. Výzkumné šetření přineslo detailní pohled na to, jak absolventi narození po roce 2000 proměňují firemní kulturu a jaké změny v náboru a adaptaci po zaměstnavatelích požadují. Současně zprostředkovalo perspektivu HR odborníků, kteří s touto skupinou pracují.

Výsledky ukazují, že absolventi narození po roce 2000, kteří spadají do generace Z, ve firemní kultuře očekávají otevřenou a transparentní komunikaci spolu s důrazem na smysluplnost práce. Preferují neformální kulturu spolu s nedirektivním řízením a vztah se svým nadřízeným na partnerské bázi. Je pro ně důležité se i nadále rozvíjet, vzdělávat a kariérně růst. Diverzita na pracovišti a značka zaměstnavatele pro ně nejsou zásadní. Preferovanou formou komunikace je osobní setkání nebo psaná forma sdělení. Jako krajní variantu uvádějí telefonická kontakt.

Znění inzerátů by mělo být stručné, srozumitelné, atraktivní a odrážet v sobě firemní kulturu, která je při výběru zaměstnavatele pro absolventy narozené po roce 2000 velice důležitým aspektem. Pro úspěšnou adaptaci a integraci absolventů je klíčové vytvoření přátelského

a podpůrného pracovního prostředí a propracovaný adaptační proces. Jeho součástí je buddy systém spolu se zpracovaným adaptačním plánem, který je doprovázen zpětnou vazbou ze strany nadřízeného. Zatímco úvodní školení považují za méně přínosná, tak paradoxně HR odborníci uvedli, že tato školení poskytují a mají na ně pozitivní ohlasy, což naznačuje prostor pro sladění očekávání.

Absolventi narození po roce 2000 přinášejí do firemní kultury jak výzvy, tak významné příležitosti. Mezi hlavní výzvy pro zaměstnavatele patří očekávání otevřené a transparentní komunikace spolu s preferencí nedirektivního řízení, což může měnit tradičně nastavené hierarchické struktury nebo manažerské přístupy. Důraz na smysluplnost práce, neformální firemní kulturu a preferenci psané formy před telefonickým kontaktem může vyžadovat úpravu interních i externích komunikačních kanálů a procesů.

Současně jsou tyto výzvy pro zaměstnavatele i příležitostí. Požadavek smysluplnosti práce může vést k inovativním projektům a jejich zvýšené angažovanosti. Firemní kultura se může proměnit směrem k otevřenějšímu a kreativnějšímu prostředí, kde se budou zaměstnanci cítit bezpečně a mít možnost vyjadřovat své názory a nápady. Může dojít zefektivnění náborových procesů a v neposlední řadě přinést nový pohled na rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, kteří tito absolventi do organizací přinášejí. V budoucnu tak může docházet k flexibilnějším pracovním podmínkám, které budou zvyšovat spokojenost a produktivitu i u straších generací.

Absolventi by měli vnímat dosavadní formální nastavení organizací s respektem a tolerancí, ale zároveň se nebát jim být inspirací pro implementaci nových procesů a přístupů. Je důležité, aby byli trpěliví, zároveň učenliví a s pokorou přistupovali nejen k předchozím generacím, ale také ke zkušenějším kolegům.

Ačkoli bylo cíle práce dosaženo, tak samotné výsledky nelze zobecňovat, jelikož se dotazníkového šetření zúčastnilo pouze 86 respondentů a rozhovorů 5 zástupců HR oddělení různě velkých organizací. Výběr respondentů pro dotazníkové šetření probíhal mimo jiné i formou „sněhové koule“, takže nebylo možno určit přesnou návratnost. Díky těmto aspektům má práce své limity, kterých si je autorka vědoma.

Za hlavní přínos této práce autorka považuje zaměření se na hlubší vzájemné porozumění mezi absolventy narozenými po roce 2000, kteří na trhu práce budou stále více přibývat, a zástupci HR a obecně organizacemi, které s nimi pracují a budou i nadále pracovat. Při vzájemném porozumění a pochopení potřeb obou stran je šance na zefektivnění zaběhlých procesů, rozvíjení firemní kultury a vytváření pracovního prostředí, které bude motivující, stabilní a dlouhodobě udržitelné jak pro zaměstnance, tak pro samotné organizace.

Seznam použitých informačních zdrojů

- ARMSTRONG, M., 1999. *Personální management*. Grada. ISBN: 8071696145.
- ARMSTRONG, M., 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. & ŠIKÝŘ, M., 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* 13. vydání., Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-5258-7.
- BARTÁK, J., 2023. *Řízení lidí v organizacích*, Praha: Grada. ISBN: 978-80-271-3823-4.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-169-0.
- BEJTKOVSKÝ, J., 2016. *The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation*. Journal of Competitiveness, 8(4), 105–123. doi: 10.7441/joc.2016.04.07.
- ČASTORÁL, Z., 2013. *Management lidského faktoru: management lidských zdrojů, management lidského kapitálu, personální management*, Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN: 978-80-7452038-9.
- DELOITTE GLOBAL, 2024. *Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Advisory s.r.o.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- GI GROUP HOLDING & GRAFTON, 2023. *Generační průzkum – Česko*. Praha: Grafton Recruitment s.r.o.
- GRACZYK-KUCHARSKA, M., & ERICKSON, G.S., 2020. *A person-organization fit Model of Generation Z: Preliminary studies*. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation. 16(4), s. 149-176.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. & ČOPÍKOVÁ, A., 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*, Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-430-1.

- CHRÁSKA, M., 2016. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-5326-3.
- JANDOUREK, J., 2012. *Slovník sociologických pojmů*. Grada. ISBN: 978-80-247-3679-2.
- KOCIÁNOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2497-3
- KOUBEK, J., 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, J., 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, J., 2015. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-288-8.
- LAYARD, R. & De Neve, J.-E., 2023. *Wellbeing: Science and Policy*. [e-book] Cambridge University Press. [cit. 2025-01-18]. Dostupné z: <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/B64B0CDF6266FB37FBE263B9F4A1BA57/9781009298926AR.pdf/Wellbeing.pdf>.
- LEWIS, L.F. and Rohloff, L.M., 2021. *Organizations prepare: Generation Z has arrived with a new learning style*. International Education and Culture Studies, 1(2), pp.57-63. [cit. 2025-01-19]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/362404686_Original_Paper_Organizations_Prepare_Generation_Z_Has_Arrived_with_a_New_Learning_Style.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena., 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MANPOWERGROUP, 2025. *Generace Z určuje nové trendy na pracovišti*. [Online]. [cit: 2025-06-27]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/generace-z-urcuje-nove-trendy/>.
- MCCRINDLE, M., 2014. *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Bella Vista NSW, Austrálie: McCrindle Research Pty Ltd. ISBN: 978-17-422-3035 1.

- MÜLLER, D. et al., 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*, Praha: Management Press. ISBN: 978-80-7261-265-9.
- MUŽÍK, J. & KRPÁLEK, P., 2017. *Lidské zdroje a personální management* Vydání I., Praha: Academia. ISBN: 978-80-200-2773-3.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana, 2019. *Personální marketing v řízení lidských zdrojů*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-9357-7.
- MYSLIVCOVÁ, Světlana, Kateřina MARŠÍKOVÁ, Pavla ŠVERMOVÁ a Vendula MACHÁČKOVÁ, 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. EDICE Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci: Strategické řízení výkonnosti podniku. ISBN 978-80-7494-382-9.
- NOVOTNÁ, H. et al., 2019. *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy. ISBN: 978-80-7571-025-3.
- PERSONALISTA.COM, 2024. *Trendy na trhu práce 2024 - Éra adaptability*. In: Personalista.com [online]. 12. 3. 2024 [cit. 2025-01-20]. Dostupné z: <https://www.personalista.com/trh-prace/trendy-na-trhu-prace-2024--era-adaptability.html>.
- PRŮCHA, Jan, 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada. ISBN 978-80-2479342-9.
- REICHEL, Jiří, 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3006-6.
- SEEMILLER, C. & GRACE, M., 2019. *Generation Z: a century in the making*. Abingdon, Oxon: Routledge. ISBN: 9780429442476
- SEEMILLER, C., & GRACE, M. (eds) 2024. *Gen Z Around the World: Understanding the Global Cohort Culture of Generation Z*. Emerald Publishing Limited, Bingley. [cit. 2025-01-19].
- SLONEEK, 2025. *Přehled firemních benefitů: Jaké výhody dnes firmy nabízejí zaměstnancům?* [Online]. [cit: 2025-06-27]. Dostupné z: <https://www.sloneek.cz/blog/benefit/>.

SOULMIO, 2025. *Očima odborníků: Jak Gen Z mění pracovní prostředí*. [Online]. [cit: 2025-06-27]. Dostupné z: <https://www.soulmio.com/blog/ocima-odborniku-jak-gen-z-meni-pracovni-prostredi>.

STRAUSS, William a Neil HOWE, 2000. *Millennials Rising: The Next Generations*. New York: Vintage Books. ISBN 9780375707193.

ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a doplněné vydání*. Grada. ISBN: 978-80-271-9527-5.

ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K., 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Portál. ISBN: 978-80-7367-313-0.

TEGZE, Jan, 2019. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0551-9.

TROST, Armin, 2019. *Human resources strategies: balancing stability and agility in times of digitization*. Cham: Springer. Future of business and finance. ISBN 978-3-030-30591-8.

URBAN, Petr, 2016. *The science of well-being - Some (more or less critical) remarks*. Československá psychologie. [cit 2025-01-18]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/304349203_The_science_of_well-being_-_Some_more_or_less_critical_remarks.

URBANCOVÁ, H. & VRABCOVÁ, P., 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-271-3675-9.

VYMĚTAL, J., 2008. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2614-4.

WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2021. *Health Promotion Glossary of Terms 2021*. Geneva: World Health Organization. [cit 2025-01-18]. Dostupné z:

[https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/350161/9789240038349-eng.pdf?sequence=1.](https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/350161/9789240038349-eng.pdf?sequence=1)

ISBN 978-92-4-003834-9.

Vyjádření k využití nástrojů umělé inteligence

Pro nahrávání a následný přepis rozhovorů byla použita aplikace MSTEams, která pro tuto funkcionalitu využívá umělé inteligence. Pro sumarizaci obsáhlých textů a pro úpravu stylistiky, strukturovanosti a plynulosti znění bylo využito umělé inteligence ChatGPT a Gemini. Její výstup byl následně pečlivě zkontrolován a ověřen s původním textem autora práce. Je důležité zdůraznit, že umělá inteligence sloužila výhradně jako pomocný nástroj. Veškeré argumenty, kritické zhodnocení, interpretace dat a závěry práce jsou originálními myšlenkami autorky. Dále bylo umělé inteligence využito k překladu anglických textů.

Tímto prohlašuji, že jsem nástroje AI využila v souladu s principy akademické integrity.

Seznam příloh

Příloha 1 – Vzor dotazníku

Příloha 2 – Scénář rozhovoru

Příloha 3 – Vzor informovaného souhlasu s poskytnutím rozhovoru

Výzvy a příležitosti pro zaměstnavatele při náboru a adaptaci absolventů narozených po roce 2000

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé diplomové práce na téma **Výzvy a příležitosti pro zaměstnavatele při náboru a adaptaci absolventů narozených po roce 2000.**

Cílem této práce je konkrétně formulovat, jak zaměstnanci narození po roce 2000 mění firemní kulturu a identifikovat potřebné změny v přístupu zaměstnavatelů k náboru a adaptaci této generace.

Vaše odpovědi jsou anonymní a získaná data budou použita výhradně pro akademické účely. Ještě jednou moc děkuji za jeho vyplnění a ochotu se do šetření zapojit.

Děkuji za Váš čas a spolupráci.

Bc. Anna Svobodová

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání PedF UK

1. Rok narození
 - a) 2000–2002
 - b) 2003-2004
 - c) 2005 a později
2. Pohlaví
 - a) Muž
 - b) Žena
 - c) Nechci uvádět
3. Nejvyšší dosažené vzdělání
 - a) Základní vzdělání
 - b) Středoškolské bez maturity
 - c) Středoškolské s maturitou

- d) Bakalářské
 - e) Magisterské/inženýrské
 - f) Jiné, prosím upřesněte: _____
4. Jaký je Váš aktuální pracovní status?
- a) Student bez zaměstnání
 - b) Student pracující na částečný úvazek
 - c) Student pracující na plný úvazek
 - d) Absolvent hledající zaměstnání
 - e) Absolvent pracující na částečný úvazek
 - f) Absolvent pracující na plný úvazek
 - g) Jiné: _____
5. Jak dlouho pracujete v současném zaměstnání?
- a) Méně než 6 měsíců
 - b) 6 měsíců – 1 rok
 - c) Méně než 2 roky
 - d) Více než dva roky
 - e) Aktuálně jsem nezaměstnaný
 - f) Jiné: _____
6. Jaké faktory jsou pro Vás při výběru zaměstnavatele nejdůležitější?
(seřazení dle priority)
- a) Finanční ohodnocení
 - b) Možnost výkonu práce na dálku/hybridní režim (home office, remote working)
 - c) Flexibilní pracovní doba
 - d) Přátelská firemní kultura
 - e) Možnost kariérního růstu
 - f) Možnost dalšího vzdělávání
 - g) Silná a známá firemní značka
 - h) Atraktivní benefity
7. Co považujete za největší překážku při hledání první práce?
- a) Nedostatek pracovních zkušeností

- b) Příliš vysoké nároky zaměstnavatelů
 - c) Nedostatek vhodných pracovních nabídek
 - d) Nedostatečná výše finančního ohodnocení
 - e) Nepřítomnost možnosti home office
 - f) Jiný důvod (prosím upřesněte): _____
8. Když hledáte práci, kde nejčastěji hledáte pracovní inzeráty?
(Vyberte všechny relevantní možnosti)
- a) Kariérní portály (např. Jobs.cz, Práce.cz)
 - b) LinkedIn
 - c) Webové stránky konkrétních firem
 - d) Sociální sítě firem
 - e) Doporučení od známých
 - f) Kontakty z vysoké školy/kariérní centrum
 - g) Jiné (prosím specifikujte): _____
9. Jaké prvky inzerátu Vás nejvíce motivují k tomu, abyste na něj zareagovali?
(vyberte max 3 možnosti)
- a) Jasná a transparentní informace o platu
 - b) Možnost práce na dálku / flexibilní pracovní doba
 - c) Benefity (stravenky, Multisport, apod.)
 - d) Možnost kariérního růstu a vzdělávání
 - e) Moderní firemní kultura (neformální prostředí, týmové aktivity)
 - f) Krátká a přehledná struktura inzerátu
 - g) Silná a známá značka zaměstnavatele
 - h) Jiný faktor (prosím specifikujte): _____
10. Do jaké míry souhlasíte s následujícími tvrzeními?
(Likertova škála)
- a) Očekávám, že v práci budu mít možnost vyjádřit své názory a být vyslyšen/a.
 - naprosto souhlasím
 - spíše souhlasím
 - nevím
 - spíše nesouhlasím

- naprosto nesouhlasím
- b) Preferuji neformální firemní kulturu před striktní hierarchií.
- naprosto souhlasím
 - spíše souhlasím
 - nevím
 - spíše nesouhlasím
 - naprosto nesouhlasím
- c) Očekávám, že zaměstnavatel bude podporovat work-life balance.
- naprosto souhlasím
 - spíše souhlasím
 - nevím
 - spíše nesouhlasím
 - naprosto nesouhlasím
- d) Oceňuji, když firma aktivně komunikuje své hodnoty a společenskou odpovědnost.
- naprosto souhlasím
 - spíše souhlasím
 - nevím
 - spíše nesouhlasím
 - naprosto nesouhlasím
- e) Moje pracovní motivace závisí na pocitu smysluplnosti práce.
- naprosto souhlasím
 - spíše souhlasím
 - nevím
 - spíše nesouhlasím
 - naprosto nesouhlasím
- f) Je pro mě důležité mít flexibilní pracovní dobu (mohu začít, skončit kdy potřebuji, mohu pracovat jak z kanceláře, tak i z domova).
- naprosto souhlasím
 - spíše souhlasím

- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

g) Možnost kariérního růstu je pro mě v práci zásadní.

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

11. Jaké aktivity ze strany zaměstnavatele by Vám pomohly při adaptaci v nové práci?

(vyberte max 3 možnosti)

- Onboarding program s mentorem/buddym
- Možnost postupného zapracování/adaptační plán
- Úvodní školení zaměřené na firemní kulturu a hodnoty
- Flexibilní pracovní podmínky (sladění osobního a pracovního života)
- Pravidelná zpětná vazba od nadřízeného
- Otevřené a přátelské firemní prostředí
- Jiná forma podpory (prosím specifikujte): _____

12. Jaká je vaše osobní zkušenost s adaptací ve firmě?

- _____

13. Jaké komunikační nástroje preferujete pro kontakt se zaměstnavatelem?

- E-mail
- Telefonát
- Firemní chatovací aplikace (př. Teams)
- Osobní kontakt
- SMS
- Jiná možnost (prosím specifikujte): _____

14. Jaká pracovní forma je pro Vás nejpřijatelnější?

- Práce pouze z kanceláře
- Hybridní režim (kombinace kanceláře a home office)
- Práce plně z domova (remote work)

d) Jiné (prosím specifikujte): _____

15. Jak důležité jsou pro vás následující prvky firemní kultury?

(Likertova škála)

a) Možnost práce na dálku

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

b) Podpora duševního i fyzického zdraví

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

c) Rovnost a diverzita na pracovišti

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

d) Rychlý kariérní růst

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím
- nevím
- spíše nesouhlasím
- naprosto nesouhlasím

e) Vztahy na pracovišti

- naprosto souhlasím
- spíše souhlasím

- nevím
 - spíše nesouhlasím
 - naprosto nesouhlasím
- f) Transparentnost v komunikaci
- naprosto souhlasím
 - spíše souhlasím
 - nevím
 - spíše nesouhlasím
 - naprosto nesouhlasím
- g) Pracovní prostředí
- naprosto souhlasím
 - spíše souhlasím
 - nevím
 - spíše nesouhlasím
 - naprosto nesouhlasím
- h) Týmová spolupráce
- naprosto souhlasím
 - spíše souhlasím
 - nevím
 - spíše nesouhlasím
 - naprosto nesouhlasím
- i) Podpora dalšího vzdělávání a rozvoje
- naprosto souhlasím
 - spíše souhlasím
 - nevím
 - spíše nesouhlasím
 - naprosto nesouhlasím

16. Co byste si přáli, aby zaměstnavatelé lépe pochopili o Vaší generaci?

- _____

17. Jakým způsobem můžete jako zaměstnanci narození po roce 2000 měnit firemní kulturu ve společnosti/organizaci?

- _____

Příloha 2 – Scénář rozhovoru

Scénář polostrukturovaného rozhovoru

Úvod:

- Souhlas s provedením rozhovoru (podepsán před konáním rozhovoru, viz. Příloha 3)
- Představení výzkumníka a výzkumu
- Představení diplomové práce a cíle výzkumného šetření
- Informování respondenta o možnosti kdykoli rozhovor ukončit a o možnosti přeskočit otázku, která by byla respondentovi nepříjemná zodpovídat

Demografické údaje:

- Jak je velká organizace, ve které pracujete?
- Jaká je vaše role/pozice v dané organizaci?

Výzkumná část rozhovoru:

- 1) Jak byste popsali generaci Z, do které spadají právě absolventi narození po roce 2000?
 - a. Co je pro ně za vás specifické, co je definuje?
 - b. V čem u nich vidíte hlavní rozdíl oproti minulým generacím?
 - c. Co považujete za jejich nejsilnější, a naopak nejslabší stránky?
- 2) Jak byste popsal/a změny, které absolventi po roce 2000 přináší do firemní kultury?
 - a. Jaké prvky vaší firemní kultury jsou pro ně nejvíce atraktivní?
 - b. Všimáte si změn v oblasti preferované komunikace?
 - c. Jak přistupujete k možnosti práce na dálku a home office?
- 3) Přizpůsobili/Změnili jste díky nástupu generace Z na trh práce své postupy při náboru?
 - a. př. i to, kde vystavujete inzeráty
 - b. Co si všimáte, že je pro ně v inzerátech nejvíce atraktivní?
 - c. př. více online pohovorů/schůzek?

- 4) Jaké onboardingové aktivity při nástupu zaměstnance aplikujete?
- a. Co dále plánujete zavádět?
 - b. Co se vám v praxi nejvíce osvědčilo?

Závěr:

- Napadá vás ještě něco, co nezaznělo a chtěl/a byste dodat?

Poděkování, rozloučení, ukončení

Příloha 3 – Vzor informovaného souhlasu s poskytnutím rozhovoru

Informovaný souhlas s poskytnutím rozhovoru a jeho následným využitím pro účely diplomové práce:

Výzvy a příležitosti pro zaměstnavatele při náboru a adaptaci absolventů narozených po roce 2000.

Podpisem vyjadřuji souhlas s následujícími body:

- Byl/a jsem informován/a o účelu rozhovoru, kterým je sběr dat pro potřeby výzkumu diplomové práce Anny Svobodové s názvem „Výzvy a příležitosti pro zaměstnavatele při náboru a adaptaci absolventů narozených po roce 2000“. Cílem výzkumu je konkrétně formulovat, jak zaměstnanci narození po roce 2000 mění firemní kulturu a identifikovat potřebné změny v přístupu zaměstnavatelů k náboru a adaptaci této generace.
- Bylo mi sděleno, jak dlouho bude rozhovor a jaký bude mít průběh. Jsem seznámen/a s právem odmítnout odpovědět na jakoukoli otázku, případně do 3 dnů odmítnout účast na výzkumu.
- Souhlasím s nahráváním následujícího rozhovoru a jeho následným zpracováním. Zvukový záznam rozhovoru nebude poskytnut třetím stranám. Transkripce bude přístupná pouze na vyžádání komise u obhajoby diplomové práce, jinak nikomu až na části citovány v textu práce, který bude volně dostupný online.
- Byl/a jsem obeznámen/a s tím, jak bude s rozhovory nakládáno a jakým způsobem bude zajištěna anonymita i po skončení rozhovorů, která znemožní identifikaci mé osoby. Nikde nebude uvedeno mé jméno či jiné osobní údaje, díky kterým bych mohl/a být identifikován/a.
- Dávám své svolení k tomu, aby výzkumnice použila rozhovor pro potřeby své diplomové práce a některé části v ní může citovat.

Datum:

Jméno a příjmení respondenta:

Podpis respondenta:

Podpis výzkumníka: